



Universidad de Chile
Facultad de Economía y Negocios
Escuela de Economía y Administración

LOS BENEFICIOS DE LAS BUENAS PRÁCTICAS

LABORALES EN LAS EMPRESAS

Seminario de título INGENIERO COMERCIAL
Mención Administración (Relaciones Laborales)

Autores:

Paulina Flores Saavedra
Denisse Fuentes Bello
Stephanie Mujica Gaete

Profesor Guía:
Francisco Walker Errázuriz

Semestre primavera 2009

AGRADECIMIENTOS

Queremos dar nuestros sinceros agradecimientos a:

Nuestro profesor Francisco Walker por su apoyo incondicional y dedicación al guiarnos a lo largo de todo este trabajo, proporcionándonos grandes enseñanzas.

Huberto Berg, ya que fue nuestra inspiración. Agradecemos, por otro lado, su disponibilidad para compartir con nosotras su experiencia y proporcionarnos consejos que serán de utilidad en toda nuestra etapa profesional.

A todas las empresas, sindicatos y académicos, que nos recibieron sin trabas y nos dieron el tiempo de realizar una entrevista con ellos.

Nuestras familias, amigos y compañeros quienes nos dieron su apoyo durante todo este periodo.

TABLA DE CONTENIDO

PREÁMBULO	4
1. Aspectos conceptuales de las Bpl	6
Aspectos Generales	6
I. Definiciones	6
II. La Legislación Vigente en función de las BPL	8
Elementos de las Buenas Prácticas Laborales	14
I. Aspectos de Comportamiento Organizacional	14
II. El Respeto a la Libertad Sindical	20
III. Dialogo Laboral permanente	20
IV. Aspectos de Ética laboral	22
Las BPL como un negocio para las empresas	26
Aspectos Complementarios	30
I. Experiencias en el Extranjero	30
II. Qué pasa en Chile: “Código de las Buenas Prácticas Laborales”	31
III. Ejemplos de las Buenas Prácticas	32
2. Entrevistas	34
Académicos	34
I. Entrevista 1: Huberto Berg.	34
II. Entrevista 2: Reinaldo Sapag.	38
III. Entrevista 3: Álvaro Yáñez.	43
Empresas	47
I. Entrevista 3: Departamento de Recursos Humanos Shell S.A., Pilar Ugarte.	47
II. Entrevista 4: Gerencia Recursos Humanos Sodexho, Iván Negrete.	49
Trabajadores	52
I. Entrevista 6: Federación de Sindicatos Sodexho Chile, Artemio Fuentes, Pdte.	52
II. Entrevista 5: Sindicato Minera Mantos de Oro, Alexis Olguín, Secretario.	55
CONCLUSIONES	58
BIBLIOGRAFÍA	61
ANEXOS	62

PREÁMBULO

La importancia que tiene la realización de BPL¹ en una empresa constituye, más que una forma de actuar filantrópicamente, una manera de rentabilizar el negocio de una empresa. Es por este motivo que las buenas prácticas pasan a ser una inversión, que nos generará retornos en el futuro, y no un gasto en el cual se está obligado a incurrir con el fin de evitar multas y demandas. Así, recrear las condiciones para que un trabajador se desenvuelva eficientemente, generará resultados positivos tanto para la empresa como para el trabajador.

Existen estudios² que avalan esta hipótesis. Uno de ellos es el realizado con empresas estadounidenses, que muestra una correlación positiva entre la motivación del personal y la productividad, por un lado, y la cuota de rendimiento de los precios y las ganancias por el otro. La manera en que se realizan estos estudios es comparando un ranking de los mejores empleadores junto con un ranking de las compañías más exitosas en términos de utilidades. Por otro lado, investigadores de la Universidad de Wisconsin-Madison y la Universidad de Nebraska encontraron administradores que podrían lograr grandes incrementos en la productividad mediante el estímulo verbal y la alabanza pública formal. Esto funciona porque los destinatarios creen que el reconocimiento es una señal de los beneficios futuros, como un aumento de salario o promoción, que estimula una mayor productividad, y que a menudo puede ser utilizada para justificar tales beneficios. Otra área que aumenta la motivación en las personas, son los beneficios a la familia. Los investigadores de la consultora National Economic Research Associates y Bentley College estudiaron el impacto de las prestaciones familiares en 95 empresas de EE.UU. entre 1991 y 1995. El estudio encontró una relación positiva entre estos dos factores. Las políticas más rentables fueron las que apenas se utilizan, como tomar un día libre para cuidar de un hijo enfermo o cubrir los costos de la adopción de un niño. Estas políticas aumentan las ganancias, ya que la señal a los empleados es que la empresa es favorable a las cargas familiares.

Este trabajo pretende mostrar los beneficios que traen las BPL, además de la visión que tienen algunas empresas en Chile respecto de éstas, considerando empleadores y trabajadores, así como también académicos expertos en el tema, de manera de tener una visión lo más objetiva posible respecto de este sistema de relaciones.

¹ BPL: Buenas Prácticas Laborales.

² “Best Employers in Asia, Share – Price Performance: People and Profit” by Bruce Gilley/HONG KONG.

Junto a esto incluiremos el cambio legal que se ha establecido en este último tiempo, donde se ha instaurado un Código de Buenas Prácticas Laborales, que a pesar de ser enfocado principalmente para la administración pública, constituye un marco de referencia para las empresas privadas. Éste nace principalmente con un fin de generar igualdad de género en el ámbito laboral, abordando distintos temas de discriminación y de mejora en la relación entre trabajadores y empleadores en general. Este código fue coordinado por el SERNAM, el Ministerio del Trabajo y la Dirección Nacional de Servicio Civil, contando con una asesoría técnica de la Organización Internacional del Trabajo.

El presente trabajo está dividido en dos partes. La primera centrada en los aspectos principales de las BPL, contrastando las definiciones que le otorgan diferentes instituciones, además de identificar cuatro elementos que consideramos de mayor importancia para el desarrollo de las BPL: los aspectos organizacionales, el dialogo laboral permanente, respeto a la libertad sindical y la ética laboral. Además mostraremos los claros beneficios que se obtienen de llevar a cabo BPL, para finalmente terminar esta primera parte abordando otros temas complementarios como son: experiencias en el extranjero, el código de buenas prácticas laborales y ejemplos de empresas que han sido reconocidas por sus buenos comportamientos.

La segunda parte del trabajo está enfocada en la realización de un análisis empírico respecto de las buenas prácticas laborales, el cual se basa en la información extraída de distintas entrevistas realizadas a empresas prestigiosas, sindicatos y académicos expertos en el tema.

1. ASPECTOS CONCEPTUALES DE LAS BPL

ASPECTOS GENERALES

I. Definiciones

Antes de poder conceptualizar lo que significan las BPL es importante análogamente referirnos al concepto de Trabajo Decente. Éste se definió en primera instancia por el director general de la OIT como: “trabajo productivo en condiciones de libertad, equidad, seguridad y dignidad, en el cual los derechos son protegidos y que cuenta con remuneración adecuada y protección social”. Luego en el año 2001, Oscar Ermida Uriarte³, habla de “trabajo de calidad”, reemplazando el concepto de “trabajo productivo”, a través de la siguiente definición: “un empleo de calidad que respeta los derechos de los trabajadores y a cuyo respecto se desarrollan formas de protección social”

Con respecto al concepto de “trabajo decente” manejado por La OIT, éste consta esencialmente de los siguientes aspectos:

1. Trabajo productivo y seguro (de calidad)
2. Con respeto por los derechos laborales
3. Con ingresos adecuados
4. Con protección social
5. Con diálogo social, libertad sindical, negociación colectiva y participación.

Por lo tanto, a raíz de lo que implica el concepto anterior, veremos las Buenas Prácticas Laborales como un indicador de trabajo decente.

Para definir ahora Buenas Prácticas Laborales, haremos alusión a diferentes autores e instituciones:

Según Ruedra-Catry y Vega, las Buenas Prácticas Laborales son “toda experiencia que se guía por principios, objetivos y procedimientos adecuados y/o pautas aconsejables que se adecúan a una determinada perspectiva normativa o a un parámetro consensuado, así como también toda experiencia que ha arrojado resultados positivos, demostrando su eficacia y utilidad en un contexto concreto”

³ Especialista en formación profesional, Cinterfor/OIT (Centro Interamericano para el Desarrollo del Conocimiento en la Formación Profesional de la Organización Internacional del Trabajo).

Según la Dirección Nacional del Servicio Civil es “una iniciativa ejemplar, que apuntando a generar condiciones laborales que favorezcan el buen clima y el aumento del rendimiento colectivo, se sustenta en valores y principios fundamentales. Es, en definitiva, una expresión concreta de una gestión estratégica de recursos humanos y/o gestión de personas y un paso hacia la excelencia institucional”

Según la Organización Internacional del Trabajo, “Buena Práctica en materia de relaciones laborales podría ser entendida como aquella experiencia de carácter colectivo que en el marco del respeto a los principios y derechos fundamentales en el trabajo, pueda ser calificada como exitosa para garantizar el bienestar de los trabajadores y el progreso de las empresas, mejorando el nivel de relaciones interno, garantizando condiciones adecuadas de trabajo y empleo, facilitando el incremento de la productividad y el salario y desarrollando una cultura de concertación puesta en marcha por el acuerdo de trabajadores y empleadores, es decir facilitando un trabajo decente”.

Por su parte, el Servicio Nacional de la Mujer (SERNAM), define “Buenas Prácticas de equidad como un conjunto de políticas, medidas y/o iniciativas que incorpora una empresa para mejorar las condiciones laborales de las mujeres y disminuir las brechas laborales existentes. Las empresas las incorporan en forma voluntaria y son adicionales a las exigidas por la ley laboral”.

Según la Dirección Nacional del Servicio Civil, “las buenas prácticas laborales son una forma de pensar y actuar, que originan una iniciativa ejemplar, orientando a la generación de condiciones laborales que favorezcan el buen clima laboral aumentando el rendimiento colectivo, es decir, se basa en el beneficio de todas las partes integrantes de una empresa, sustentado en valores y principios fundamentales de una gestión estratégica de recursos humanos, lo que origina un gran paso hacia la consecución de la excelencia institucional”

En todas estas definiciones se repiten de distintas maneras, conceptos tales como:

- Respeto a los trabajadores
- Beneficio de todas las partes
- Pautas de conductas
- Conjunto de Políticas
- Buen clima
- Valores Fundamentales
- Aumento de productividad
- Acuerdo entre trabajadores y empleadores
- Progreso de la empresa
- Excelencia Institucional
- Cultura Organizacional

Dado estos conceptos, clarificamos los aspectos que incorpora la realización de las Buenas Prácticas Laborales, que trae como resultado un mejor ambiente de trabajo, otorgando herramientas para la consecución de mayores niveles de rentabilidad desde el punto de vista económico, lo cual analizaremos posteriormente dentro del presente informe.

Cabe señalar, que la iniciativa de implementar las Buenas Prácticas Laborales por sobre el marco legal, es absolutamente voluntaria por parte de las empresas que lo ejecuten, quedando en profundo manifiesto el nivel ético y cultural que respalda a cada organización en la manera de ejercer sus actividades.

Haciendo alusión a lo establecido por el académico Huberto Berg M. en su artículo “Rentabilidad de las Buenas Prácticas Laborales”, se muestran las siguientes posturas, las cuales compartimos plenamente:

1. Hay quienes visualizan las Buenas Prácticas Laborales desde una perspectiva absolutamente legal en cuanto a su ejecución, esto obedece al derecho de los trabajadores y así se evitan posibles sanciones.
2. También están aquellos que postulan, que respetando los derechos laborales se logra un mejor ambiente de trabajo, lo que puede ocasionar mejores resultados para la empresa (postura de la OIT).
3. Así mismo, hay posturas contrarias que señalan que las Buenas Prácticas Laborales tienen por objeto único el beneficio del trabajador, separando a la empresa y a sus empleados como dos entes opuestos que no tienen interrelaciones.
4. Para finalizar, están aquellos que tiene la perspectiva de que las Buenas Prácticas Laborales son una pérdida de tiempo y de recursos, que se podrían aprovechar para potenciar a la empresa en su crecimiento en otros aspectos.

II. La Legislación Vigente en función de las BPL

Como hemos hecho mención, las Buenas Prácticas Laborales, comprenden un conjunto de comportamientos y conductas inherentes a los valores y en concordancia con los principios en los que se sustenta una organización.

Hemos catalogado como un pilar fundamental el cumplimiento de la legislación vigente, ya que partimos de la base que dicho acatamiento forma parte de un nivel básico que dará origen al cumplimiento de las Buenas Prácticas Laborales, asumiendo que la verdadera diferencia que existe entre las empresas, en cuanto a estos temas, radica en lo que va mas allá de lo que la legislación establece.

Dentro del cumplimiento de la legislación actual, presentaremos cuatro situaciones contempladas en el actual código del trabajo, las cuales consideramos imprescindibles a la hora de entablar una relación laboral en cualquier tipo de organización. Asumiendo que es de entendimiento general, por el deber que conlleva su realización, solo haremos una breve mención de dichos aspectos.

1) Contratos de Trabajo

Contrato Individual de Trabajo

Contemplado en los artículos 7º y 8º del Código del Trabajo, es una convención por la cual trabajador y empleador se obligan recíprocamente. El trabajador se compromete a prestar servicios personales, bajo condiciones de dependencia y subordinación. Por su parte, el empleador se compromete a otorgar el trabajo convenido y a pagar las respectivas remuneraciones.

Dentro de los elementos del contrato de trabajo podemos encontrar, entre otros:

- Los sujetos del contrato.
- La prestación de servicios.
- La remuneración.
- La subordinación o dependencia.

El contrato Individual de Trabajo representa el vínculo básico primordial entre trabajador y empleador, estableciendo las condiciones primeras para entablar el comienzo de una relación laboral.

Contrato de Prestación de Servicios a Honorarios

El contrato de prestación de servicios a honorarios⁴ es una convención en virtud de la cual una parte se encuentra obligada a prestar servicios específicos, por un tiempo determinado a favor de otro, el que a su vez se obliga a pagar una cierta cantidad de dinero por dichos servicios.

Este contrato no puede tener una duración superior al necesario para desarrollar la labor específica para la cual se celebró. Mencionar que entre sus requisitos se encuentran:

⁴ Se rige por las reglas relativas al arrendamiento de servicios inmateriales, artículo 2006 y siguientes del Código Civil Chileno.

- Que exista una prestación de servicios inmateriales
- Que la persona que preste servicios lo haga en su calidad de profesional o técnico especializado.
- Que la prestación de servicios se retribuya mediante honorarios.
- Que el trabajo se realice sin vínculo de subordinación o dependencia.

Escrituración del Contrato de Trabajo

El Artículo 9º del Código del Trabajo señala, entre otras cosas, que "el contrato de trabajo debe constar por escrito dentro del plazo de 15 días desde la incorporación del trabajador". Para contratos de obra, trabajo o servicio determinado o de duración inferior a 30 días, este plazo es de 5 días.

En cuanto a la escrituración de los contratos, el Artículo 11 del Código del Trabajo establece que "las modificaciones del contrato de trabajo se consignarán por escrito".

Mantención en el lugar de trabajo

La ley establece que se debe mantener un ejemplar del contrato en el lugar de trabajo, además de un ejemplar del finiquito, siendo excepción, la autorización de la Dirección del Trabajo para centralizar documentación; caso en el cual deben mantenerse copias en el lugar de trabajo.

Cláusulas Mínimas

El artículo 10 del Código del Trabajo señala las cláusulas mínimas de deben tener los contratos (a estas se les pueden adherir otras cláusulas acordadas entre empleador y empleados).

- Lugar y fecha.
- Individualización de las partes.
- Nacionalidad y fechas de nacimiento y de ingreso a la jornada laboral del trabajador.
- Determinación de la naturaleza de los servicios del lugar o ciudad de prestación.
- Monto, forma y periodo de pago de las remuneraciones.
- Duración y distribución de la jornada de trabajo.
- Plazo del contrato.
- Pactos que acuerden las partes.

Modificaciones del Contrato de Trabajo

Se pueden realizar modificaciones por causas legales, o también por mutuo acuerdo de las partes. Deben consignarse por escrito, firmarse por ambas partes al dorso de los ejemplares o en documento anexo.

Las remuneraciones de los trabajadores deben actualizarse en los contratos por lo menos una vez al año, incluyendo reajustes. Artículo 11 del Código del Trabajo.

Consideramos que las modificaciones deben ser discutidas previamente, con la que efectiva aceptación de ambas partes.

2) Registro, control de la asistencia y de las horas trabajadas

El Artículo 33 del Código del Trabajo, establece que para los efectos de controlar la asistencia y determinar las horas efectivamente trabajadas (clasificadas como ordinarias o extraordinarias) el empleador llevará un registro que consistirá en un libro de asistencia del personal o en un reloj control con tarjetas de registro.

3) Jornadas de trabajo y descansos

El artículo 21 del código del trabajo, señala que es imprescindible que haya un pleno entendimiento y conocimiento de las jornadas de trabajo y sus respectivos descansos; esto evita cualquier tipo de malos entendimientos entre empleado y empleador, lo cual es vital para la existencia de una buena relación.

Jornada máxima laboral

Artículo 22 del Código del Trabajo y 3º transitorio ley Nº 19.759, señala que a partir de enero del año 2005, no se pueden exceder de las 45 horas semanales, cuya distribución no puede ser en más de 6 días y ni en menos de 5 días.

Cabe señalar que existen excepciones a esta jornada, y que es importante tener en consideración, como son la jornada Larga o Prolongada, la jornada Parcial y la extensión de la jornada ordinaria.

4) Horas Extraordinarias

En relación a este tema, el Artículo 30 del Código del Trabajo señala que "se entiende por jornada extraordinaria la que excede del máximo legal o de la pactada contractualmente, si fuese menor". Más adelante, en el mismo Código, el Artículo 31 establece que en las faenas que, por su naturaleza, no perjudiquen la salud del trabajador podrán pactarse horas extraordinarias hasta un máximo de dos por día"; finalmente, el Artículo 32 del Código ya citado determina que "las horas extraordinarias se pagarán con un recargo del cincuenta por ciento sobre el sueldo convenido para la jornada ordinaria".

5) Remuneraciones

Según el artículo 41 del código del trabajo, "Son las contraprestaciones en dinero y las adicionales en especies evaluables en dinero que percibe el trabajador del empleador por causa del contrato de trabajo".

Prestaciones que no constituyen remuneración corresponden a: asignación de movilización, asignación de colación, asignación de pérdida de caja, viáticos, las prestaciones familiares otorgadas en conformidad a la ley (D. F .L. 150), indemnización Legal por años de servicios y demás que procedan al término de la relación laboral y devoluciones de gastos en que se incurra por causas del trabajo.

Las remuneraciones se pueden clasificar en:

- Remuneraciones en dinero y en especies.
- Remuneraciones por unidad de tiempo o unidad de obra, Artículo 44 del Código del Trabajo.
- Remuneración fija, variable y esporádica.

Según el Artículo 42 del Código del Trabajo, las remuneraciones se pueden distribuir en distintas clases: sueldo⁵, sobresueldo⁶, comisión⁷, participación⁸ y gratificación⁹.

⁵ "Estipendio obligatorio, fijo, en dinero, pagado por períodos iguales determinados en el contrato que recibe el trabajador por la prestación de los servicios en una jornada ordinaria de trabajo. El sueldo no podrá ser inferior a un ingreso mínimo mensual".

⁶ "Remuneraciones de las horas extraordinarias de trabajo"

⁷ "Es el porcentaje sobre el precio de las ventas o compras, o sobre el monto de otras operaciones, que el empleador efectúa con la colaboración del trabajador".

Remuneraciones Variables

Todo estipendio que, de acuerdo al contrato de trabajo y respondiendo al concepto de remuneración, implique la posibilidad de que el resultado mensual total sea desigual de un mes a otro, dado por las condiciones y el origen del trabajo aportado por el trabajador.

Lo que caracteriza a una remuneración variable es que su pago queda expuesto a supuestos condicionantes que pueden o no ocurrir, o cuya magnitud es imprevisible, lo que en definitiva implica que el monto mensual total no sea constante entre un mes y otro.

Cabe señalar que todos los aspectos en relación al cumplimiento de la ley, son de carácter obligatorios, de este modo, el empleador queda en libertad para mejorar dichas condiciones antes mencionadas, quedando sujeto a una dimensión que esta por sobre el marco legal, fundada en valores y principios de conducta y convivencia, lo que claramente traerá consecuencias beneficiosas para la empresa y todas las partes involucradas.

⁸ “Es la proporción de la utilidades de un negocio determinado o de una empresa o sólo de la una o más secciones o sucursales de la misma”.

⁹ “Corresponde a la parte de las utilidades con que el empleador beneficia el sueldo del trabajador”.

ELEMENTOS DE LAS BUENAS PRÁCTICAS LABORALES

I. Aspectos de Comportamiento Organizacional

El cumplimiento de las BPL, además de los aspectos legales que conllevan su ejecución, también considera aquellos aspectos no obligatorios que son implementados por absoluta y libre voluntad; los cuales manifiestan y dan a conocer el nivel ético y cultural en la que se desarrolla la empresa y sus partes integrantes.

A continuación daremos a conocer algunos aspectos centrales incluidos dentro de la ejecución de las BPL, considerándolos de un alto nivel de importancia para la consecución de las metas de una organización.

Para distinguir algunos aspectos centrales de las BPL, dividiremos ciertos comportamientos en distintas dimensiones, centrándonos en el ámbito laboral:

1) Comunicación

Juega un rol fundamental en el desarrollo de cualquier actividad, sobre todo en aquellas que involucra algún grado de interacción humana. En particular, nos enfocaremos en aquellas que aluden a una relación laboral, donde es preciso que haya una correcta interpretación por el receptor, así como del mensaje y su contenido, es decir, el objetivo es que los mensajes sean entendidos con un mínimo de desviación, para evitar errores provenientes de la mala interpretación de éstos.

Por buena comunicación podemos entender la utilización de canales de transmisión claros, oportunos, expeditos y transparentes.

Entre las consecuencias de practicar una buena comunicación están que:

- Aumentan los sentimientos de pertenencia y la motivación.
- Mejora el clima laboral, haciendo un ambiente de trabajo mucho más grato.
- Alinea los intereses en la organización.
- Mejora la eficacia en la tarea (mayor comprensión de esta, coordinación y ejecución).
- Agiliza los procesos internos.
- Otorga más posibilidades de enfrentar situaciones adversas de mejor manera.
- Combate las malas interpretaciones y malos entendimientos entre colaboradores.
- Aumenta la capacidad de resolver conflictos en distintas áreas.

Todas las mejoras producidas al tener una buena comunicación dentro de la empresa, son beneficios concretos. Hay numerosos estudios que avalan esta afirmación¹⁰, por lo que consideramos primordial a la hora de cualquier interacción, asumiéndola como un requisito básico para el éxito en cualquier ámbito, ya sea laboral o no.

El no implementar una buena comunicación, no solo impide el desarrollo de los aspectos positivos antes mencionados, sino que además trae consecuencias negativas para la empresa.

- Disminuye la eficiencia en el trabajo.
- Retrasa el cumplimiento de tareas
- Duplicación de funciones.
- Disminuye la productividad.
- Produce desmotivación colectiva
- Crea un ambiente de tensión e incertidumbre.

A todo esto se debe agregar que la pérdida de productividad y eficiencia conlleva una disminución de la rentabilidad de la empresa.

2) Motivación

Se entiende motivación como aquella disposición de una persona para brindar esfuerzo y energía a la consecución de un objetivo.

Todos los seres humanos estamos sumergidos en un mundo que demanda la realización de constantes actividades, esto alude hasta a las personas más perezosas, ya que también estas desarrollan una serie de actividades movidas por una fuerza interna que ordena la señal de ejecución de dicha acción. La pregunta en cuestión es ¿Qué hace que nos movamos, actuemos o nos interesen ciertas cosas?, la respuesta es la Motivación, con esto debemos diferenciar entre la “conducta motivada”, que es aquella que requiere voluntad, con la “conducta instintiva”, la cual no es premeditada.

¹⁰ Ejemplo: Comunicación Interna, Externa e Imagen Corporativa: Nuevos Paradigmas para una Economía Global, Autor: Alejandro Formanchuk.

Según la Teoría de la Motivación – Higiene de Herzberg¹¹ señala que la relación que un individuo tiene con su trabajo es básica y que su actitud hacia el mismo, puede determinar su éxito o fracaso. Esta teoría plantea que la satisfacción en el trabajo es función del contenido o de las actividades estimulantes (factores motivadores) y la insatisfacción depende del medio, de las relaciones con otras personas y del ambiente general.

La motivación y el efecto que esta causa no es estática, por lo que es necesario estar atentos a su variación para realizar la corrección oportuna, por esta razón, es necesario practicar constantemente:

- La estimulación de las personas, de esta manera, lograr la aceptación de sus responsabilidades.
- La comunicación de aquellas expresiones positivas provenientes de los clientes u otros, sobre su trabajo.
- La compensación de resultados (no necesariamente con dinero).
- La incitación a la exposición de criterios e ideas en relación con sus proyectos o con sus orientaciones.
- La posibilidad que respondan preguntas y realicen explicaciones.
- La confianza en otorgar responsabilidades.
- La delegación de autoridad.
- El realce del contenido de cada tarea.
- La certeza que han comprendido bien la tarea.
- La creación condiciones necesarias para que todos tengan la posibilidad de ascender.
- El permitir y estimular la participación en cursos de capacitaciones.
- La valoración adecuada de la capacidad de cada persona.

Hoy en día la motivación es un tema central a la hora de obtener la satisfacción de los colaboradores en el ámbito laboral, claramente las condiciones de vida han ido cambiando con el transcurso de los años, si bien se ha manifestado una considerable evolución en los procesos gracias a los avances y a la nueva implementación de tecnología, los seres humanos cada vez están más propensos a pasar por procesos de estrés y frustración, dado a las mayores exigencias del mercado, por lo que resulta primordial la motivación dentro de cada organización.

¹¹ Frederick Herzberg, psicólogo que propuso la teoría de la Motivación- Higiene, también conocida como la teoría de los dos factores (1959) de la satisfacción laboral.

3) Capacitación

Las empresas compiten cada día más fuerte por mantener una determinada posición dentro del mercado. Dicha competencia ha ido aumentando los requerimientos en las capacidades, tanto de sus trabajadores como en los procesos productivos, ya sean empresas de servicio o de manufacturas, por lo que la capacitación resulta un factor relevante a la hora de estar a la vanguardia y al día con las distintas tecnologías que exige el mercado.

Se sabe que las necesidades son cambiantes, el mercado es dinámico, por lo que las empresas deben ir modificando sus actividades y procesos conforme sea necesario para mantenerse viables, es por ello que la capacitación beneficia de distintas formas a las organizaciones¹²:

- Manifiesta actitudes más positivas.
- Otorga las herramientas para obtener niveles de rentabilidad más elevados.
- Aumenta los conocimientos en distintas áreas.
- Aumenta la autoestima y la autovaloración de los trabajadores, otorga mayor nivel de confianza.
- Crea una mejor imagen corporativa.
- Ayuda a mejorar las relaciones entre los trabajadores, y entre jefe-subordinados.
- Fomenta el aprendizaje.
- Ayuda a adopción de nuevas políticas.
- Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- Promueve el desarrollo.
- Contribuye a la formación de líderes y de nuevos dirigentes.
- Incrementa la productividad y la calidad del trabajo.
- Da herramientas para reducir los costos.
- Reduce temores.
- Mejora el nivel de comunicación.
- Proporciona buena atmósfera para el aprendizaje.
- Convierte a la empresa en un entorno de mejor calidad.

Cabe señalar que la existencia de los cursos de capacitación provenientes de la Franquicia SENCE¹³, originan un ahorro tributario que se genera de la reducción de impuestos al utilizar la franquicia.

¹² Extraído de: <http://www.gestiopolis.com/recursos4/docs/rrhh/humanad.htm>

¹³ Servicio Nacional de Capacitación y Empleo.

4) Honestidad

Señalamos este valor como una de los ingredientes indispensables a la hora de generar un ambiente de confianza, benevolencia y credibilidad, ya que está basado en aquella actitud que refleja fielmente la realidad de los hechos y las circunstancias.

La honestidad como principio dentro del código de valores de una organización, juega un rol protagónico que conduce a una serie de sensaciones y actitudes que en conjunto, hacen de una empresa una organización más sólida, fuerte, leal, comprometida con todo los integrantes de la empresa y con la comunidad, lo que evidentemente es reconocido por los integrantes de una empresa produciendo satisfacción y lealtad.

La honestidad se basa en el respeto que los humanos se tiene a sí mismo y para con los demás, lo que implica comportarse y expresarse con coherencia y sinceridad, otorgando altos niveles de justicia profundamente valorados por los individuos.

Los principios y valores se apoyan unos con otros, por lo que la honestidad es requisito fundamental para lograr: buena comunicación, altos niveles de motivación, y sensaciones de respeto.

Hoy en día, la honestidad es un valor requerido a la hora de reclutar candidatos que conformaran parte de una empresa.

5) Empatía

Es aquella destreza básica de la comunicación interpersonal, lo cual permite un entendimiento sólido entre las personas, lo que es fundamental a la hora de comprender lo que quiere expresar el otro y así establecer un dialogo. Esta habilidad de inferir los pensamientos y sentimientos de otros individuos, genera simpatía y comprensión, conformando éstas parte de las relaciones interpersonales exitosas.

Las relaciones laborales, al igual que otro tipo de relaciones humanas, están comprendidas por un sin fin de situaciones que necesitan de la urgente comprensión del otro para que se puedan desarrollar de la manera esperada. Ponerse en el lugar del otro, es una acción muchas veces difícil de llevar a cabo, pero con un alto nivel de valor una vez que se ha conseguido, lo que ayuda a mejorar la comunicación y los niveles de entendimiento.

La postura, el tono o intensidad de voz, la mirada, un gesto e incluso el silencio mismo, son todos portadores de gran información, que mandan señales, que nosotros le asignamos valor y significancia siendo claves para generar BPL.

6) Respeto a las personas

Es reconocer que las personas valen por lo que son y por cómo actúan, es una de las bases sobre la cual se sustenta la ética y la moral en cualquier campo y en cualquier época.

Aunque las personas no siempre piensen iguales entre ellas, la aceptación de las diferentes maneras de ver las cosas, es admitir que las personas valen y como tal, se merecen la comprensión de los demás.

En el mundo laboral existen situaciones controversiales donde las opiniones difieren unas de otras, y muchas veces no se logra un consenso sobre ciertos aspectos y decisiones que comprometen a los miembros de una organización; siendo base del entendimiento el respeto hacia los demás, lo que origina la convivencia dentro de la organización.

Cuando los trabajadores se sienten respetados y por lo tanto, valorados dentro de la organización, presentan mayores niveles de compromiso con éstas, por lo que están mayormente dispuestos a dar lo mejor de sí, realizando sus mejores esfuerzos para la consecución de los objetivos.

Los aspectos recién mencionados, muchas veces pueden parecerse inherentes a las condiciones que tienen los seres humanos, pero en la realidad no es así. Muchas personas dentro de las organizaciones se olvidan de contemplarlas y tomarlas en cuenta, causando que hasta la quiebra, producto de la poca importancia que le asignas a estos aspectos.

Claramente hoy en día la tecnología ha llegado a niveles nunca antes esperados, cada vez es más fácil imitar procesos productivos y técnicas para la realización de productos y servicios, pero lo que no se puede imitar es la esencia de las personas, denominado "habilidades blandas"¹⁴ por algunos autores de administración, las que marcan la diferencia, y en ocasiones han llevado al éxito de las empresas.

La cultura, los niveles éticos y morales de una empresa son aspectos centrales que diferencian una organización de otra. Éstos, no se puede comprar, pero si educar y formar para la consecución de BPL, lo que trae como consecuencia una organización sólida, fuerte, con niveles éticos y culturales que entregan las herramientas necesarias para triunfar en un mercado que cada vez más exigente

¹⁴ Ej., Daniel Goleman, Autor de la "Inteligencia emocional en la práctica", donde se hace referencia a los tipos de habilidades blandas concebidas por los seres humanos.

II. El Respeto a la Libertad Sindical

El respeto a la Libertad Sindical es otro de los puntos básicos dentro del marco de BPL. Este derecho, está protegido por los convenios de la Organización Internacional del Trabajo, fundamentalmente en los convenios 87 y 98 que hablan sobre la Libertad Sindical y la Negociación Colectiva. Estos convenios, son tratados internacionales, y fijan las normas mínimas que se deben observar en la legislación de los Estados miembros. Debe ser aplicado y cumplido en la práctica por todos los gobiernos, trabajadores y empleadores.

Sin embargo, más allá de la obligatoriedad de estos convenios, la importancia que tiene el respeto a la libertad sindical está relacionado principalmente en poder otorgar al trabajador seguridad con respecto a sus condiciones laborales y por ende confianza en que se trabajará como un equipo para alcanzar las metas de la organización, en donde ambas partes podrán trabajar a la par y ganar una porción importante de este trabajo mutuo.

Creemos que la existencia de un respeto a la libertad sindical, promueve la participación de toda la organización en la toma de decisiones claves en términos laborales. Por lo tanto, respetar la libertad sindical, constituye una manera de satisfacción a las necesidades del trabajador, buscando principalmente:

- Equilibrar el poder entre empleadores y trabajadores respetando sus cargos establecidos.
- Mejorar la convivencia.
- Aumentar las Buenas Prácticas Laborales.
- Beneficiar a la organización y sus partes, de manera justa.
- Aumentar la rentabilidad de la empresa en base a una mejora en la productividad y motivación de los trabajadores.

Por lo tanto, consideramos que independiente que el sindicato no sea condición necesaria para la realización de BPL, es fundamental que exista el respeto a su libre constitución en caso que los trabajadores así lo estimen conveniente.

III. Dialogo Laboral permanente

El dialogo laboral permanente, también entendido como dialogo social, consiste en una comunicación constante con los trabajadores. La OIT define este último, como “todo tipo de negociación, consulta o simple intercambio de información entre representantes de gobiernos, empleadores y trabajadores”. Su objetivo principal es el de promover el logro de un

consenso y de la participación democrática de los principales interlocutores presentes en el mundo laboral.

El dialogo laboral se puede desarrollar mediante la realización de negociaciones colectivas, mesas de diálogo, reuniones cotidianas y comités, siendo todas estas actividades complementarias.

Se entiende por Negociación Colectiva el proceso mediante el cual empleadores y trabajadores logran generar acuerdos que entreguen respuestas a distintos intereses de las partes, sea tanto para la fijación de condiciones de trabajo y empleo, o para la regulación de las relaciones empleado-empleador existente dentro de la empresa. El código laboral lo describe en el artículo 303 como: “ procedimiento a través del cual uno o más empleadores se relacionan con una o más organizaciones sindicales, o con trabajadores que se unan para tal efecto, o con unos y otros, con el objeto de establecer condiciones comunes de trabajo y de remuneraciones por un tiempo determinado”. Se destaca la Negociación Colectiva como una de las formas más importantes de generación de diálogo social dentro de la empresa.

Por otro lado la Mesa de Diálogo, las Reuniones y los Comités constituyen una instancia cotidiana de dialogo entre partes interesadas sobre algún tema en particular, surgiendo de esta forma intercambio de opiniones y de información relevante para toda la organización.

Todo lo anterior mencionado logra una “armonía social” dentro del trabajo, ya que forja una relación de cercanía, y de respeto tanto de parte del trabajador hacia el empleador y viceversa. Este hecho demuestra la preocupación de ambas partes por encontrar mejoras a problemas que a veces son un inconveniente para el buen funcionamiento de las actividades. Además, un contacto fluido entre el empleador y el trabajador, no solo se traduce en un ambiente social más grato al interior de la organización, sino que también el empleador se puede ver beneficiado de todos los resultados que esto conlleva, informándose al mismo tiempo de posibles falencias a mejorar en relación a la situación laboral de sus trabajadores.

Ante lo expuesto se puede concluir que un dialogo laboral permanente entre la empresa y sus trabajadores, genera un mejoramiento del clima laboral, una mejora en los niveles de confianza, la cooperación, lealtad de los colaboradores y transparencia en las relaciones existentes, lo cual va ligado a un incremento en la productividad laboral en el mediano plazo.

IV. Aspectos de Ética laboral

En nuestra sociedad y en muchas otras, un gran número de principios éticos se encuentran codificados y respaldados en las respectivas leyes. Del mismo modo, encontramos muchos otros principios que la ley no tiene contemplado, como por ejemplo, el plagio de ideas que puede ocurrir entre trabajadores en una organización. Este tipo de plagio no es sancionado por la ley, pero sin duda, es un acto poco ético y que se da muchas veces en altos cargos de una organización los cuales exigen una alta calificación y profesionalismo, como también en niveles inferiores de una organización.

Dentro de las problemáticas más recurrentes en el ámbito de la ética laboral, se encuentran las Prácticas de Empleos, como por ejemplo, lo que ocurrió en Nike¹⁵, hace ya algunos años. Nike, es una corporación global, y uno de los mayores vendedores de calzados y artículos deportivos en todo el mundo. Nike no fabrica, sino que diseña y vende sus productos, encargando la manufactura a una red mundial de 600 fabricas contratistas, que dan empleo a unas 550.000 personas. Muchos eran los malos comentarios que se tenían de las malas Prácticas Laborales de Nike. En noviembre de 1997 Global Exchange obtuvo y filtró un informe confidencial de Ernst & Young sobre una auditoría que Nike encargó para una fabrica de Vietnam propiedad de un subcontratista. La fábrica tenía 9200 trabajadores y producía al mes 400.000 pares de zapatos deportivos. En el informe se mostraba un cuadro muy desolador, miles de trabajadoras, la mayoría menores de 25 años, que trabajan 10 horas y medias diarias, seis días a la semana, en condiciones de calor y ruidos excesivos, pésimo estado del aire, y con un sueldo de alrededor de 10 dólares a la semana, ese informe también reveló que a las trabajadoras que tenían problemas cutáneos o respiratorios nunca se les transfería a otros departamentos que no tuvieran sustancias químicas expuestas en lugar de trabajo. Más de la mitad de las trabajadoras que manipulaban compuestos químicos peligrosos, no contaban con guates ni mascarillas para su protección, lo que muestra que no contaban ni con las mínimas condiciones necesarias para llevar a cabo la realización de su trabajo. También se mencionaba en el informe, que en algunas partes de la planta, las trabajadoras se exponían a carcinógenos que superaban 177 veces las normas legales locales y que, en general, 77% de los empleados tenían problemas respiratorios. Estos hechos y sus respectivas revelaciones de los subcontratistas de Nike, obligaron a la compañía a reexaminar sus prácticas. Dado que la dirección de Nike se dio cuenta que aunque no se estaba pasando a llevar ninguna ley, las prácticas de subcontratación se consideraban poco éticas, por lo que decidieron emprender

¹⁵ Capítulo 4 del libro Negocios Internacionales .Competencia en el Mercado Global, Mc Graw Hill, Sexta Edición. 2007.

una serie de medidas, entre ellas, imponer un código de conducta para sus subcontratistas e instituir revisiones anuales para todos ellos. Dentro de este código de conducta, se establecía que todos los empleados de fábricas de calzados deberían ser mayores a 18 años, y que la exposición a sustancias tóxicas no deberían superar los límites permitidos por la Administración de Seguridad y Salud Ocupacionales (OSHA). Como conclusión, Nike señaló que un comportamiento ético en las Prácticas Laborales, requería más de lo exigido por la ley.

Sin duda, este ejemplo nos abre camino a una serie de interrogantes difíciles de contestar, que dan origen a muchos de los dilemas éticos que sufren las empresas, sobre todo cuando se encuentran en situaciones de internacionalización de un porcentaje de sus actividades. Los gerentes de las empresas multinacionales, deben estar muy atentos a las diferencias que se producen entre las distintas culturas, que abren la posibilidad a que se manifiesten en mayor medida una serie de conflictos relacionados con las diferencias existentes entre las distintas sociedades.

Haciendo referencia a lo anterior, nos hacemos las siguientes preguntas; cuándo las condiciones laborales en otra nación son muy inferiores a las del país de origen de la multinacional, ¿Qué criterios son los más correctos a utilizar? ¿Cuánta es la diferencia aceptable?

Frente a estas interrogantes, acotamos que Nike al establecer normas mínimas aceptables de defensa de los derechos básicos y la dignidad de los empleados, hacer investigaciones periódicas sobre a las filiales foráneas y subcontratistas para verificar que efectivamente cumplan con las normas, se previenen la posibilidad de caer en abusos éticos con malas Prácticas Laborales.

Los derechos humanos, los cuales abordan temas de libertad, igualdad, fraternidad y no discriminación, también son un tema importante a destacar dentro de los dilemas éticos que surgen en la implementación de las BPL de una determinada organización. Como mencionamos anteriormente, las naciones difieren entre sí, influyendo, entre otros, aspectos económicos, políticos, legales y culturales en la manera de otorgar validez e implementar este tipo de derechos.

También podemos notar estas diferencias entre las empresas de una misma nación, en donde muchas veces estos derechos se dan por garantizado, y sin embargo, aún no se aceptan en todas las empresas por igual.

La corrupción¹⁶, ha sido un problema en casi todas las empresas, de muchas sociedades en la historia, y en la actualidad. Siempre han existido y siempre existirán funcionarios corruptos. Ahí es donde podemos señalar que hay una relación inversamente proporcional

¹⁶ Entendida como el abuso del poder para obtener un beneficio particular a través de un actuar que se desvía de la normativa, que puede ser legal o ética.

entre corrupción y la implementación de las BPL. A lo largo de la historia de las empresas, podemos verificar que las que menos índices de corrupción han manifestado, han presentado altísimos niveles de BPL en sus organizaciones.

La corrupción, reduce el rendimiento sobre las inversiones y aminora el crecimiento económico¹⁷, lo que claramente, es una situación perjudicial para el país, trayendo consecuencias negativas para todo los seres humanos pertenecientes a la nación.

La corrupción entorpece el objetivo de una organización, ya que se privilegian los beneficios personales a costa de los beneficios de la empresa como un todo. Es por esto que será importante el fomento de las BPL, las cuales mantendrán un nivel de satisfacción y compromiso alto en los trabajadores, y consecuentemente se tendrá bajos índices de corrupción.

Frente a la situación mostrada, daremos a conocer la forma de tomar decisiones éticas dentro de las empresas, según el Autor Charles W.L. Hil, en su libro “Negocios Internacionales: Competencia un el Mercado Global”. De acuerdo a éste, cinco son las cosas que las empresas pueden realizar en cuanto a temas éticos:

- Preferir la contratación y el ascenso de personas con un sentido firme de ética personal.
- Fomentar en su organización una cultura que confiera gran valor al comportamiento ético.
- Verificar que los jefes de las empresas no sólo manifiesten la retórica del comportamiento ético, sino que también se conduzcan en concordancia con esa retórica.
- Establecer un mecanismo de toma de decisiones que exija a las personas que consideren el aspecto ético de las decisiones comerciales
- Inculcar el valor civil, entendiéndose este como la fuerza para negarse a acatar órdenes de un superior de emprender actos inmorales, también estimula y fomenta el denunciar el comportamiento inmoral.

Cabe señalar que la ética laboral, comprende una serie de aspectos difíciles de tratar y coordinar, para llegar así a una sola respuesta satisfactoria.

Los temas de la moralidad, y de los valores arraigados en una cultura, y por ende, en las mismas empresas pertenecientes a éstas, son muy amplios y abstractos de discutir. Siempre existirán diferencias de opinión en este sentido, pero evidentemente, existen patrones comunes, aplicables a todas las naciones, y sus respectivas empresas, sobre lo que es correcto y lo que no, y finalmente la forma en que se debe actuar dentro de una empresa.

¹⁷ Para obtener mayores detalles visitar www.chiletransparente.cl/doc/InformeComisionSenado.doc

Las BPL, como el otorgamiento de derechos humanos, presenta una gran solución a las dificultades en estos ámbitos, otorgando la posibilidad de disminuir comportamientos poco deseados, indecorosos, inmorales y con niveles éticos muy por debajo a lo adecuado, ayudando de esta manera, a la satisfacción personal de los trabajadores, impulsándolos a tener sentimientos de mayor compromiso empresarial, por lo que disminuyen los niveles de corrupción dentro de la organización.

Todo esto trae un aumento en los beneficios percibidos por todos los integrantes de la empresa, (ya sean materiales e inmateriales), mejorando las condiciones ambientales de esta, y a largo plazo influyendo significativamente en las condiciones y calidad de vida de toda una nación.

LAS BPL COMO UN NEGOCIO PARA LAS EMPRESAS

Más que cumplir básicamente con las exigencias legales, quienes desean obtener algún beneficio a través de la administración de las relaciones laborales, actúan por sobre la normativa legal, esperando mejorar la productividad de sus trabajadores a través del otorgamiento de un ambiente de trabajo seguro, tranquilo, y sin irregularidades legales.

Es elemental tomar en cuenta el concepto de calidad total¹⁸, ya que permite el logro de los objetivos planteados en cada fase de producción otorgándole mayor valor agregado en cada una de estas, considerando que a través de las BPL la consecución de una calidad total es más efectiva.

Aun cuando, el retorno que constituye para la empresa la implementación de BPL puede ser de difícil medición, es posible hacer un análisis cuantitativo y cualitativo, de los beneficios de éstas, sin embargo tales mediciones no están contempladas en nuestro análisis.

Al realizar un estudio genérico de los ahorros que se producen en una empresa al cumplir con la ley, nos daremos cuenta que las multas que se evitan suman un monto importante. En la siguiente tabla¹⁹ podemos visualizar algunos de estos montos, de manera resumida y general:

	Referencia	Costos y Multa
Escrituración de los contratos	El artículo 9 del código del trabajo, señala que “ el contrato de trabajo debe constar por escrito dentro del plazo de 15 días desde la incorporación del trabajador”	De 1-5 UTM, si no se cumplen con los plazos. De 1-10 UTM, si no se escritura el contrato de trabajo.
Registro y control de asistencia	El artículo 33 señala que, “para efectos de controlar la asistencia y determinar las horas de trabajo que sean ordinarias o extraordinarias, el empleador llevará un registro que consistirá en un libro de asistencia del personal o en un reloj control con tarjeta de registro”	De 1-10 UTM, si no existe un debido registros de horarios.

¹⁸ Entendiendo por calidad total a un conjunto de técnicas aplicadas a todas las actividades de una organización, orientadas a la obtención de niveles más altos de calidad en cada etapa productiva.

¹⁹ Cuadro construido a partir de paper de Huberto Berg “La Rentabilidad de las Buenas Prácticas Laborales”

Horas extraordinarias	El artículo 30 señala que, “se entiende por jornada extraordinaria la que excede el máximo legal o de la pactada contractualmente, si fuese menor” El artículo 32 señala que , “las horas extraordinarias se pagarán con un recargo del 50% sobre el sueldo convenido para la jornada ordinaria”	De 1-10 UTM, para ambos casos de incumplimiento.
Comités Paritarios	El artículo 66 señala que” en toda industria o faena en que trabajen más de 25 personas deberá funcionar uno o más Comités Paritarios de Higiene y Seguridad”	De 1-10 UTM, en caso de no poseer el comité paritario.

(*)En todos los casos la multa se puede duplicar si la empresa tiene más de 50 trabajadores y triplicar si tiene más de 200.

Además de estas prácticas que están expresamente relacionadas con el cumplimiento del Código del Trabajo tenemos otras que se vinculan con el manejo de personas y con el clima laboral, las cuales son menos cuantificables y más difíciles de medir, sin embargo influyen de manera favorable en la rentabilidad de la empresa. Están entre otras prácticas: la capacitación, la motivación o incentivos, la comunicación y el respeto²⁰.

Utilizaremos la pirámide Motivacional de Maslow²¹, para identificar estas prácticas con los distintos niveles jerárquicos desarrollados por Maslow.

²⁰ Dichas prácticas fueron detalladas en el punto “Aspectos de Comportamiento Organizacional”

²¹ Propuesta por Abraham Maslow en su obra: Una teoría sobre la motivación humana (1943)



Maslow formula una escala de jerarquía de las necesidades del individuo, donde conforme se satisfacen las necesidades básicas, el individuo desarrolla necesidades y deseos más elevados.

El primer escalón de necesidades, en la base de la pirámide, corresponden a las necesidades fisiológicas, que constituyen: el alimento, la vestimenta, el descanso, la respiración, entre otros. En el segundo escalón, se encuentran las necesidades de seguridad: física, de empleo, de recursos, familiar, de salud y de propiedad privada. Entre estos dos tipos de necesidades encontramos las Remuneraciones como una forma de motivación a los individuos, que constituye una necesidad básica o más bien una forma de protección familiar, ya que el dinero en sí, forma parte de subsistencia en la sociedad actual.

En el próximo escalón, tenemos las necesidades sociales, de pertenencia o afiliación, que están relacionadas al afecto y a la amistad. En términos laborales, se puede considerar en este punto el clima laboral, las relaciones interpersonales generadas dentro de una organización y la comunicación.

A continuación encontramos las necesidades de estima o de reconocimiento, la confianza, el respeto y el éxito; temas que se desarrollan comúnmente dentro de una organización, como la interacción tanto entre colegas como también entre empleador y trabajador. Esto último constituye una gran fuente motivacional, ya que el trabajador busca un constante reconocimiento por parte de sus superiores.

Finalmente, esta la autorrealización, vinculada con los logros alcanzados tanto a nivel personal como a nivel profesional. En este aspecto tiene un destacado valor el aprendizaje, por esta razón, hemos incorporado la capacitación como uno de los puntos que nos permitirá alcanzar la autorrealización.

Todos estos aspectos constituyen una forma de motivación fundamental al momento de relacionarse con los trabajadores, ya que satisfaciendo estas necesidades se logra aumentar los niveles de productividad en una empresa. Sin embargo, a pesar que existen opiniones que apoyan esta hipótesis, es imposible medir con exactitud las implicancias que tienen la aplicación de estas prácticas en la rentabilidad de una empresa, por la incapacidad de poder aislar los resultados de factores externos, tales como las condiciones económicas por las que atraviesa el país, o situaciones personales que afectan el desempeño de los trabajadores.

ASPECTOS COMPLEMENTARIOS

I. Experiencias en el Extranjero²²

La forma en la que se están dando las prácticas laborales en el resto del mundo forma un precedente para lo que se avecina. Como ejemplo citaremos a Europa, específicamente a Alemania, Francia e Italia. Estos países están sufriendo fuertes transformaciones en su forma de relacionarse laboralmente, ejemplo de esta situación, es que las decisiones en el plano laboral se están realizando cada vez más en el lugar de trabajo, es decir, en las mismas organizaciones a través de comités de empresas, delegados de personal o representantes sindicales, y no necesariamente en los mismos sindicatos, que incluso a veces se encuentran en regiones distantes de la empresa.

Lo anterior se debe al aumento de las reestructuraciones de las empresas, que están siendo promovidas por el dinamismo de una economía globalizada, hecho que podemos visualizar en adquisiciones, fusiones, alianzas estratégicas y en general en situaciones donde se manifiestan cambios de distinta índole. A partir de lo anterior, las empresas han optado por realizar negociaciones colectivas en el mismo centro de trabajo y no desde el plano sectorial, de esta manera se enteran de los problemas y temores cotidianos que sufren los trabajadores.

Ha surgido la tendencia de realizar negociaciones con antelación a la reestructuración, logrando así, que este proceso sea socialmente responsable, obteniendo un dialogo más efectivo y la disminución de impacto negativo, como los despidos masivos, que trae consigo un proceso de reestructuración. Estos son los temas más discutidos en las jornadas de negociación, las que al realizarse con antelación logran una planificación elaborada de puestos de trabajo, es decir, se mantiene buen clima laboral asegurando que no habrá despidos por estas instancias.

Los países seleccionados para este estudio han tomado distintas medidas tanto en el ámbito de la legislación como de convenios colectivos realizados con anterioridad, para que este cambio en la forma de negociar, se lleve a cabo de forma fructífera y no haya resquicios legales que lo impidan. Por ejemplo Francia ha establecido la obligación de negociar cada 3 años, Alemania ha establecido sus “cláusulas abiertas” o “exceptivas”, e Italia el tripartismo mediante el cual ha instaurado “convenios territoriales”. Todo esto aporta al desarrollo de un dialogo

²² Extraído del paper “¿Una reestructuración empresarial con sensibilidad social? Evolución en Alemania, Francia e Italia” Guido BONI

social efectivo, que ayuda a mitigar las consecuencias sociales nocivas que conlleva la reestructuración empresarial.

Queda de manifiesto que el dialogo permanente con las bases es lo que reina en Europa, con el objetivo de lograr una colaboración permanente, lo que resguarda la competitividad empresarial y las BPL hacia, y desde, los trabajadores.

II. Qué pasa en Chile: “Código de las Buenas Prácticas Laborales”

En Chile se ha instaurado, el primer Código de Buenas Prácticas Laborales para la No Discriminación en el Sector Público (CBPL), el cual busca evitar y erradicar todo tipo de discriminación laboral, enfocándose en establecer una armonía entre la vida familiar y laboral del trabajador. Además establece la "Acción Afirmativa", que es una especie de discriminación positiva, a personas propensas de ser víctimas de discriminación, pertenecientes a etnias originarias, mujeres en labores que involucre fuerza física, entre otros. El CBPL tiene un modo de aplicación establecido, donde primero se detectan los focos potenciales de discriminación para luego aplicar medidas que mejoren dichos procedimientos.

El objetivo de dar beneficios por sobre el marco legal actual, es incentivar a que las empresas amplíen sus BPL, lo que garantiza una buena adaptación para cualquier tipo de reforma en la legislación, aplicando leyes que se condicen con el CBPL.

La aplicación del CBPL por parte del gobierno en el sector público, sin lugar a dudas, marca un precedente para mejorar las condiciones laborales de los empleados, así como también la selección de personal exclusivamente por sus antecedentes curriculares lo que origina una mayor transparencia para optar a los puestos de trabajo. Sin embargo, se puede seguir en el camino del CBPL extrapolándolo al sector privado e incentivando a las empresas a adoptar medidas como las que se establecen en éste, lo cual se puede realizar por medio de subsidios o franquicias.

El CBPL tiene un fuerte sustento en las normas nacionales y en el Derecho Internacional de los Derechos Humanos, en La Constitución Política de la República de Chile (Artículos 1 y 19), en algunos tratados internacionales (Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, Convenio N° 111 de la OIT, sobre No Discriminación en el Empleo y la Ocupación), y en cuerpos legales nacionales.

Finalmente sus objetivos se resumen en cinco puntos²³:

1. Reafirmar la voluntad del Estado, en su rol de empleador, de impulsar políticas y medidas contra la discriminación y que tiendan a promover la igualdad de oportunidades y de trato en el empleo en el sector público.
2. Generar y/o garantizar condiciones que promuevan la igualdad de oportunidades en los órganos de la Administración del Estado, asegurando la vigencia del principio de no discriminación y en especial, el de igualdad de trato entre mujeres y hombres, en lo relativo al acceso al empleo, la retribución, la promoción, la formación profesional y las condiciones de trabajo.
3. Fomentar y favorecer el desarrollo de políticas de recursos humanos en los órganos de la Administración Central del Estado, destinados fundamentalmente a prevenir y erradicar discriminaciones, directas e indirectas.
4. Fomentar el desarrollo o aplicación de medidas que permitan a mujeres y hombres conciliar las responsabilidades laborales y las obligaciones familiares.
5. Propender hacia el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.

III. Ejemplos de las Buenas Prácticas

A partir de las ideas extraídas del paper “En Busca de Buenas Prácticas Laborales” de la socióloga Carolina Villanueva, hacemos referencias a las dimensiones que se consideran a la hora de determinar si una empresa implementa BPL. Estas dimensiones son:

1. Económica/Productiva: se enfoca en aspectos relacionado con remuneraciones y productividad, a través de políticas de compensación y recompensas, índices de productividad y medidas para mejorarla.
2. Valorativa/Cooperativa: se enfoca en la adaptación positiva de los trabajadores y empleadores al ambiente de trabajo, manifestando actitudes de cooperación y ayuda mutua, esto a través de la contratación de población vulnerable o minoritaria, jornada laboral flexible, políticas de equidad e instrumentos destinados a asegurar un buen clima laboral.
3. Participación/ Negociación: se enfoca en la existencia de dialogo abierto y alta participación, respetando la libertad sindical y la negociación colectiva, medidos a través de indicadores tales como: sindicatos y número de afiliados, resultados de la negociación colectiva, historial de huelgas, instancias de dialogo y participación.

²³ Extraído del Código de Buenas Prácticas Laborales.

4. **Formativa /Profesional:** se enfoca en la formación y capacitación de los trabajadores para mejorar los estándares económicos empresariales, medidos a través de políticas de desarrollo profesional, número de empleados que acceden a cursos de capacitación e incentivos a las capacitaciones.
5. **Seguridad/Protección:** se enfoca en el respeto a los sistemas de seguridad social, además del establecimiento de condiciones que cercioren la seguridad en el trabajo y la salud de los trabajadores. Este aspecto se mide a través de indicadores tales como: cobertura de seguridad social, índices de accidentabilidad, políticas de seguridad y salud ocupacional, acciones pactadas para asegurar la salud y seguridad de los trabajadores, entre otros.

Estas dimensiones podrían ser utilizadas como un marco de referencia para la medición y evaluación de las empresas con respecto al cumplimiento de las BPL.

Las BPL se han convertido actualmente en una fuente de preocupación e inquietud por distintas compañías en Chile, las cuales se han podido destacar como un modelo a seguir en su industria, es por esto, que la Fundación Carlos Vial Espantoso²⁴ entrega cada año una distinción relacionada con esta índole. La última compañía a la cual se le otorgo este premio fue Sodimac, en el año 2008, distinguiéndose por sus políticas de capacitación y apoyo a la vida familiar de cada trabajador.

Otra de las compañías reconocidas es, Embotelladora Andina en el año 2003, destacándose por un bajo nivel de accidentabilidad, anticipación de negociación colectiva y becas de excelencia para apoyar en los estudios universitarios de los hijos de los trabajadores. Por otro lado, le fue otorgado este premio a Cristalerías Chile el año 2004, destacándose por el clima laboral creado en la compañía, por la colaboración con los dirigentes sindicales y la participación a través de equipos de trabajo.

Finalmente mencionamos a Laboratorios Chile, la cual fue merecedora de este premio el año 2005, destacándose en esa oportunidad, por su estructura transversal en donde se reconocen a las personas por la importancia que tienen en la organización.

²⁴ Datos extraídos de www.fundacioncarlosvial.cl

2. ENTREVISTAS

A continuación expondremos las entrevistas realizadas a destacados académicos, empleadores y dirigentes sindicales, los cuales nos dieron a conocer sus opinión sobre las BPL y como se manifiestan dentro del ambiente en el cual trabajan.

Gracias a la información extraída de cada entrevista, y a la disposición de dichas personas para manifestarnos su interés y entendimiento en el tema, logramos forjar nuestras opiniones y tener bases sólidas para respaldarlas, ampliando considerablemente nuestra visión en los distintos ámbitos que abarcan las BPL.

ACADÉMICOS

I. Entrevista 1: Huberto Berg.

ANTECEDENTES

Abogado y Licenciado en Ciencias Jurídicas de la Pontificia Universidad Católica de Chile, y Master of Science in Labor & Industrial Relations del New York Institute of Technology. Tiene más de 20 años de experiencia en el área Relaciones Laborales y Recursos Humanos, tanto en cargos ejecutivos como también en un rol de consultor para empresas chilenas y extranjeras, especializándose en el desarrollo de procesos de diagnóstico laboral, diseño e implementación de políticas y estrategias de recursos humanos, solución de conflictos, negociación colectiva y relaciones laborales. Es autor de numerosas libros y publicaciones especializadas en el campo de las relaciones laborales y los recursos humanos. Ha sido asesor laboral de la Sociedad de Fomento Fabril (SOFOFA) en Chile, y Director del Centro de la Productividad y la Calidad, Consultor de la Organización Internacional del Trabajo (OIT). En la actualidad es Socio Director de Berg Consultores Asociados.

INTRODUCCIÓN

“...Los Recursos Humanos son un tema muy bonito en el ideal, pero en la práctica es complejo, debido a que entre la pizarra y la realidad, hay una tremenda distancia. En la pizarra uno puede dibujar las formulas que quiera y siempre se pueden ir manejando los resultados. Para que esto funcione realmente hay algo que es fundamental, y es que seamos capaces de demostrar que esto es rentable y que trae beneficios concretos para la empresa y los costos que tiene hacerlo mal...”

“...Un tema importante y que en Chile se considera muy poco, es cuál es la responsabilidad del trabajador en las relaciones laborales, porque lo que pasa en Chile hoy en día es que en general al trabajador no se le exige absolutamente nada en términos de relaciones laborales. Esto es importante debido que cada vez que yo me incorporo a un grupo, existe una responsabilidad para que ese grupo funcione bien, y es así como debiera funcionar una empresa. Por lo cual también será rentable para los trabajadores mantener una buena relación laboral...” Huberto Berg.

PREGUNTAS

1. ***Existen cuatro posturas respecto de las razones por las que se deben realizar buenas prácticas laborales:***
 - a. ***Es necesario para evitarse sanciones o multas.***
 - b. ***Son importantes porque producen un aumento de la rentabilidad de la empresa.***
 - c. ***Son importante porque mejoran la calidad de vida de los trabajadores.***
 - d. ***Simplemente es una pérdida de tiempo.***

¿Cuál postura es la comparte Ud., y porque?

La postura de Huberto es clara, y lo expresa en su paper “La rentabilidad de las Buenas Prácticas Laborales”, que así como lo dice el título comparte con la postura B. Para Huberto las BPL funcionarán cuando seamos capaces de demostrar que esto es rentable y que trae beneficios concretos para la empresa y los costos que tiene hacerlo mal.

2. Con respecto a la legislación laboral actual, cree usted que: ¿se deben mantener, flexibilizar o hacerse más protectoras del trabajador?

Más que un cambio en la legislación, se necesita un cambio en la mentalidad de quienes legislan, ya que lo que se hace actualmente es simplemente acrecentar las diferencias. Por lo tanto más que cambiar la legislación, creo que se deben dejar un rato a los trabajadores tranquilos y que hagan su trabajo. Castiguen al que lo hace mal, pero castiguen al que lo hace mal en ambos sentidos. Tengo la impresión que son los políticos los que enturbian este tema.

Por ejemplo, hoy día si un grupo de trabajadores forma un sindicato, no tiene que avisarle a nadie, lo que pasa, es que ahora a un trabajador malo lo despido y a la media hora arma un sindicato y no se puede despedir. Por lo tanto lo mínimo que se espera es que si se forma un sindicato se avise por lo menos a la inspección del trabajo, para que haya un grado de seriedad y respeto en la empresa de ambas partes, porque si no existirá abuso.

3. ¿Se puede prescindir de los sindicatos para el desarrollo de buenas prácticas laborales?, ¿el rol del sindicato es indispensable para la existencia de BPL?

Creo que no. En general los dirigentes de sindicatos no son los mejores trabajadores y la impresión que le queda a la empresa es que el tipo que quiere trabajar poco se mete a dirigente sindical, por lo tanto pierde credibilidad. Pero tengo ambas experiencias, existen empresas que no tienen sindicatos y se llevan muy bien, el cual depende del nivel de preocupación que se tenga por los trabajadores. Cuando surge un sindicato, es importante que la empresa siga comunicándose con la gente, y que las relaciones no se mantengan solo con éste, ya que muchas veces al surgir el sindicato la empresa deja de asumir el rol de preocuparse de la gente.

Por lo tanto, es factible mantener BPL cuando yo tengo buena jefatura. Además algo que he visualizado con mi experiencia, es que se mantienen mejores relaciones laborales cuando la gerencia de recursos humanos es menos percibida, ya que el rol de mantener buenas relaciones, se traspasa a las jefaturas y en estos casos los sindicatos no son indispensables. Sin embargo, en otros casos, debo reconocer que los sindicatos entran a poner un freno a las malas prácticas. Finalmente, para mí, el sindicato viene a poner un freno a los abusos, más que mejorar las BPL.

4. ¿Cómo definiría usted Buenas Prácticas Laborales? Y ¿Cuales son los elementos más importantes para su desarrollo?

Las BPL son aquellas que incluyen varios elementos: uno de ellos es la responsabilidad por ambas partes, de trabajadores y empleadores; comunicación abierta y franca por parte de la empresa, y con esto me refiero que a la gente hay que informarle cuando la empresa está marchando bien; además, líneas de juego claras definidas por la empresa que sean conocidas y respetadas por todos; y finalmente un punto muy relevante es que las buenas relaciones laborales es un tema que parte por la cabeza de la empresa y no tiene que ver con discurso, sino con hechos concretos. Por ejemplo, si se dice algo, se debe cumplir la palabra.

Al trabajador se le debe tratar como un igual, como una suerte de socio mío, no como alguien que pasa a ser casi como mi enemigo, porque si es así, entonces quiere decir que nos sacrificamos los dos cuando las cosas están mal, y ganamos los dos cuando las cosas están bien. Para que haya una buena relación laboral tiene que haber inducción, informar cuales son los desafíos de la empresa y cuales son los desafíos de la economía.

5. ¿Cree usted que actualmente se está dando la importancia necesaria a la enseñanza de legislación laboral y de relaciones laborales, tanto en universidades como en empresas?

En la empresa creo que sí, pero más bien es un discurso. Los del área de recursos humanos se saben miles de métodos nuevos, pero al momento de hacerlos prácticos no resultan, por lo tanto soy mucho más partidario de las cosas concretas y aplicadas. El problema es que todavía hay muchas empresas en que los recursos humanos pertenece al área de Recursos Humanos y sin embargo el este tema es una responsabilidad de cada jefatura, y solo al momento que las empresas entiendan esto, logran recién operar con eficacia. Lo otro que ocurre es que está lleno de empresas que ganan concursos de cualquier cosa, las empresas gastan fortunas para ser consideradas en estos rankings, mientras las cosas siguen funcionando mal en su interior. Cuando se hacen las cosas por cumplir, no resultan, cuando se hacen para que todos estemos mejor, se están haciendo las cosas bien.

Sin embargo, en las universidades, los académicos muchas veces no han trabajado en empresas, por lo tanto son más bien teóricos. Además en la formación de ingenieros comerciales en general se le da poco énfasis al tema, ya que aun no se ha logrado vincular el tema de las BPL a los resultados del negocio.

6. ¿Cuál es su experiencia en torno al tema?

Mi experiencia se centra principalmente en el trabajo con la empresa misma, en el asesoramiento en temas de relaciones laborales, y a partir de este trabajo nos damos cuenta que muchas veces la gerencia piensa algo muy distinto de lo que está ocurriendo en la realidad, y no precisamente con el afán de mentir, sino porque su discurso ha sido siempre el mismo. Y es en este aspecto donde la comunicación es fundamental.

Al área de recursos humanos muchas veces se les pide que resuelva problemas que son producidos por otras áreas, y si se entran a solucionarlos, sin entrar a resolver primero los problemas de fondo, entonces se caerá en el error de tratar de solucionar problemas con actividades que son poco creíbles. Desde este aspecto lo importante es poder meterse de lleno en el negocio de la empresa, independiente que se trabaje en Recursos Humanos.

Además, para poder transmitir a la gerencia la importancia que tienen las BPL en los resultados de la empresas, será esencial analizar uno por uno los costos de tener malas prácticas, de hacer una mala selección de personal, de tener multas por incumplimientos a la ley, de tener una mala comunicación, entre otros.

II. Entrevista 2: Reinaldo Sapag.

ANTECEDENTES

Ingeniero Comercial, Economista y Contador Auditor de la Universidad de Chile. Ha desempeñado cargos ejecutivos, tales como: Gerente General del actual Banco del Desarrollo, Gerente General de la Editorial Universitaria, entre otros. Actualmente es director de Sapag & Sapag Asociados, Director de la Empresa Electroandina, de la Fundación Aldea de Niños Punta de Tralca, Francisco de Sales y de la Fundación de su amigo personal, el Cardenal Raúl Silva Henríquez. Reinaldo Sapag también fue consultor para las Naciones Unidas y PNUD²⁵ en el área de evaluación y preparación de proyectos. En esta misma temática, el catedrático escribió junto a su hermano Nassir, un libro que fue publicado por la Editorial McGraw Hill, utilizado actualmente como referencia en las universidades del país e instituciones privadas.

²⁵ Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo

INTRODUCCION

“...Creo en lo que decía Juan Pablo II que la empresa es una comunidad de personas, más allá de los resultados que esta obtenga. Los intereses de esta comunidad de personas no pueden ir en contradicción, es decir, los intereses de los trabajadores representados por un sindicato y los empleadores van a la par en el logro de objetivos...”

“... Sé que existe un camino largo por recorrer, el cual parte por un cambio en la mentalidad de las personas, ya que nuestra sociedad exige resultados inmediatistas, y el trabajador es considerado una mercancía...” Reinaldo Sapag.

PREGUNTAS

1. Existen cuatro posturas respecto de las razones por las que se deben realizar buenas prácticas laborales:

- a. Es necesario para evitarse sanciones o multas.**
- b. Son importantes porque producen un aumento de la rentabilidad de la empresa.**
- c. Son importante porque mejoran la calidad de vida de los trabajadores.**
- d. Simplemente es una pérdida de tiempo.**

¿Cuál postura es la comparte Ud., y porque?

La postura C, son importantes porque mejoran la calidad de vida de los trabajadores, pero también de los empleadores, es decir, mejora la calidad de vida de toda la empresa. Los empresarios tampoco lo pasan bien cuando se producen conflictos.

También es importante señalar que no todos los sindicatos tienen el mismo patrón de conducta, por esto es fundamental que se formen patrones de comportamiento. Las organizaciones sindicales permiten que haya un interlocutor entre los trabajadores y los empresarios, por lo que debe existir un dialogo permanente, donde no se oculten informaciones y estén todos al tanto de lo que ocurre, ejemplo de estos los pasos para resolver problemas ambientales, para resolver accidentes de trabajo, consultar a los trabajadores por áreas para saber la raíz de estos accidentes de trabajo y que se puede hacer para resolverlos,

porque la responsabilidad social empresarial no implica entenderse con el sindicato, implica entenderse con las personas, estando o no los trabajadores organizados en un sindicato.

Los trabajadores no pueden exigir condiciones que pongan en riesgo la estabilidad de la empresa, y los empresarios a su vez, deben tener expectativas y esperanzas de continuar promoviendo el desarrollo del país, y de su reinversión.

2. Con respecto a la legislación laboral actual, cree usted que: ¿Se deben mantener, flexibilizar o hacerse más protectoras del trabajador?

Debe existir mayor flexibilidad, el trabajador no debe tener temor frente a ésta, siendo rol fundamental de los entes reguladores la fiscalización de los abusos, ya que estos no deben existir. La flexibilidad promueve el desarrollo en los mercados competitivos, las inflexibilidades como la imposibilidad de despido, no son buenas para el país. Si en otras partes hay flexibilidad y en nuestro país no lo hay, pone en una situación de desventaja al empresario nacional, con respecto a los empresarios internacionales.

Es muy importante la existencia de sistemas de protecciones sociales que protejan a los trabajadores, de esta manera contar con instrumentos y financiamientos que deben provenir de las empresas, por ejemplo, si se incrementa en dos puntos porcentuales el impuesto que pagan las empresas a la renta, y este dos por ciento se asigna por parte del fisco a la protección social y paralelamente se acepta una mayor flexibilidad, se está otorgando mayor protección a los trabajadores y se le permite a la empresa competir con mejores condiciones.

3. ¿Se puede prescindir de los sindicatos para el desarrollo de buenas prácticas laborales?, ¿el rol del sindicato es indispensable para la existencia de BPL?

Es mejor que exista el sindicato, porque tienes el interlocutor establecido, lo mejor que se puede realizar es que la propia gerencia promueva la formación de sindicatos, ya que el trabajador se debe sentir considerado y respetado. El que la gente se sienta respetada y querida es lo más importante, sin embargo las conversaciones con el sindicato deben ser referentes a temas del sindicato y las conversaciones con la gente deben ser referentes a temas propios de la gente, ya que no se debe entregar tanto poder al sindicato para que estos sean los únicos interlocutores y de esta forma evitar que se produzca un divorcio con el resto de los trabajadores.

Existen situaciones donde se forman especies de mafias en el sindicato donde se mantienen y atornillan los puestos durante el tiempo, realizando malas prácticas sindicales, por

lo que queda de manifiesto que el problema no está en la estructura, sino en el alma de una parte o de otra. Para evitar estas situaciones se deben realizar asambleas permanentes con el personal y practicar el dialogo permanente.

Es importante la actitud que tiene uno y otro, normalmente el empresario tiene temor frente a la actitud de una organización sindical, en ocasiones toman acciones que van hacia la no formación de estos, realizando por lo tanto, malas prácticas laborales, no teniendo responsabilidad social empresarial. Voy a contar una experiencia sobre trabajadores de la empresa, la cual presenta situaciones nefastas con respecto a ese punto de vista, una de sus prácticas, es evitar los problemas, cediendo frente a las exigencias de sus trabajadores, estos últimos sin mirar a la empresa ni al resto del país, solo fijándose en su beneficio personal.

Los conflictos se resuelven a través de la confianza que existe entre ambas partes, mediante la credibilidad y mostrando claramente las reglas del juego. La empresa debe entender los problemas personales de sus trabajadores, y estos últimos deben entender los problemas que tiene la empresa. Cuando la empresa se enfrenta a periodos complejos, estos se deben resolver en conjunto, no solo con medidas gerenciales, sino más bien, en concordancia con el resto, haciendo participe a los trabajadores de lo que hay que hacer.

4. ¿Cómo definiría usted Buenas Prácticas Laborales? Y ¿Cuales son los elementos más importantes para su desarrollo?

Dentro de los elementos más importantes señalaría al dialogo permanente, esto implica conocer la situación de los trabajadores y sus inquietudes, reunirse con ellos y darse el tiempo necesario para escucharlos. La empresa debe tener una actitud dialogante hacia sus trabajadores. Es necesario saber que está pasando desde el punto de vista social, los cambios que están ocurriendo e incorporarlos dentro de las medidas internas de la misma empresa.

Se debe destacar el rol protector que deben asumir las organizaciones para con sus trabajadores, dotarlos con los instrumentos necesarios para que sientan que la empresa se preocupa por ellos, entonces en la medida que el trabajador ve esa actitud, este se siente un ser primordial para la empresa.

Es fundamental considerar la constante educación y capacitación de los trabajadores principalmente por su propio beneficio y también por el beneficio que este le otorga a la empresa para la cual trabajan.

En Chile, hay mucho terreno por avanzar en este ámbito, falta un gran camino que recorrer en estas materias.

5. ¿Cree Usted que actualmente se está dando la importancia necesaria en la enseñanza de la legislación laboral y de relaciones laborales, tanto en universidades como en empresas?

Yo creo que no. Hoy en día lo que más importa en las escuelas de economías es la rentabilidad de las empresas, las ganancias y el lucro, se dirige la enseñanza hacia la frialdad de los números para obtener resultados esperados, de esta manera las personas quedan en segundo plano.

Cuando el inversionista escoge a una persona para que dirija la empresa, lo hace solamente en función de obtener mejores resultados, generalmente no importándole el trato humano que tenga con sus trabajadores dicha persona, cumpliendo solamente con lo que la ley dice. Para mí, la ley es letra muerta cuando no hay espíritu, si entendemos que el trabajo es una mercancía, no tenemos nada que hacer.

6. ¿Cuál es su experiencia en torno al tema?

Cuando estuve a cargo de la Corporación Reforma Agraria, me entendía de una forma muy franca con los trabajadores, ya que ellos veían el esfuerzo que colocaba. El esfuerzo de quien está a cargo es muy importante, hay que dar el ejemplo, ser consecuente, eso te rinde frutos. No significa que no vayan a existir conflictos, pero la actitud al momento de sentarse a la mesa a conversar, es otra.

Fui Director General de Universidad Católica durante el periodo 1971-1974, periodo álgido en la historia de Chile. Tuve ocho sindicatos durante mi gerencia pertenecientes al canal y a la universidad, con los cuales tuve una excelente relación, me gane su confianza ya que siempre me veían preocupado por lo que les pasaba a cada uno, les explicaba claramente los problemas de la empresa, los hacía partícipes de ella. Como resultado, durante este periodo no existió ninguna huelga.

III. Entrevista 3: Álvaro Yáñez.

ANTECEDENTES

Derecho en la Universidad de Chile, Desarrollo Personal en la Universidad Alberto Hurtado y Master en Dirección General de Empresas, MBA en el IEDE. Después de muchos años como ejecutivo de Recursos Humanos en distintas compañías, actualmente se desempeña como académico y Consultor de empresas en materias de Derecho Laboral, Seguridad Social, y especialmente en Responsabilidad Social Empresarial.

INTRODUCCION

“...Lo que más hemos hablado en Chile, en los últimos 40 años, es de los Derechos Humanos. Si se cumpliera solo el primer artículo de la Declaración de los Derechos Humanos, el cual indica que las personas deben actuar con libertad, igualdad y fraternidad, entonces no estaríamos hablando de este tema...” Álvaro Yáñez.

PREGUNTAS

1. Existen cuatro posturas respecto de las razones por las que se deben realizar buenas prácticas laborales:

- a. Es necesario para evitarse sanciones o multas.**
- b. Son importantes porque producen un aumento de la rentabilidad de la empresa.**
- c. Son importante porque mejoran la calidad de vida de los trabajadores.**
- d. Simplemente es una pérdida de tiempo.**

¿Cuál postura es la comparte Ud., y porque?

Ninguna de ellas; las BPL surgen de un imperativo ético, una persona ética no requiere de ningún tipo de instrumento jurídico o directrices administrativas, para obrar con BPL. Entendiendo que trabajo es una relación bilateral, en que una persona llamada trabajador, presta servicios subordinados y remunerados a otro que se llama empleador, en acuerdo de

voluntades que genera ese contrato de trabajo, ya establece un piso mínimo de buenas prácticas. Como la ley no puede considerar todas las situaciones finalmente existen sugerencias, recomendaciones que van haciendo organismos internacionales y sociales, en fin de la comunidad; pero si uno analiza todas las alternativas que Uds. me dan, lo que yo les estoy respondiendo es que uno tiene que suponer que el estado normal de una relación laboral es con BPL. Y por qué eso en muchos casos no ocurre, es que se existen las leyes para el cumplimiento de BPL. Entendiendo que todas las personas quieren hacer bien el bien, entonces uno tiene que suponer que yo empleador me quiero relacionar bien con mis trabajadores, en primer lugar porque para mí como persona es más agradable relacionarse bien con alguien que relacionarse mal, es la primera cosa. Dos, a mí me gusta relacionarme bien con mis trabajadores por que el rendimiento de ellos, en la contraprestación que yo espero de su trabajo, va a andar mejor si tenemos BPL. Por otro lado, es necesario compartir lo malo y lo bueno con el trabajador, asumir costos cuando se deba, y gratificar cuando se obtenga mayores utilidades.

2. Con respecto a la legislación laboral actual, cree usted que: ¿se deben mantener, flexibilizar o hacerse más protectoras del trabajador?

Un trabajador lo que espera por sobre todas las cosas es tener trabajo, y un trabajo con BPL, ahora, a mayor restricciones la tendencia es menos empleo; a mayor flexibilización mayor empleo. Al haber una legislación más flexible es posible entonces que lo que vincule tanto al empleador como al trabajador, es la existencia y eficacia de lo que están haciendo en conjunto.

Cualquier norma de protección exagerada a los trabajadores debilita la posición del que debe mandar; cuando al empleador se le coarta la posibilidad de mandar al trabajador, se desvirtúa el contrato de trabajo, que consiste en una prestación de servicios subordinada. El trabajador que no está bajo las órdenes de su empleador, es un conflicto en sí, porque está vulnerando la naturaleza del trabajo. El empleador tiene derecho a ordenar y darle directrices al trabajador, y curiosamente el trabajador tiene derecho a que se le den esas órdenes. Una de las peores prácticas laborales, es cuando el empleador no le dice al trabajador lo que tiene que hacer y después le llama la atención por no haberlo hecho. No solo es un derecho del empleador mandar, sino que también es un derecho del trabajador que lo manden.

3. ¿Se puede prescindir de los sindicatos para el desarrollo de buenas prácticas laborales?, ¿el rol del sindicato es indispensable para la existencia de BPL?

Pienso que los sindicatos no son indispensables. Naturalmente el empleador podría llamar a sus trabajadores y negociar directamente con ellos, como una iniciativa propia. Los sindicatos siempre han buscado la confrontación y la solución de los conflictos laborales con banalidades, como por ejemplo a través de una caja de mercadería. En la legislación existe la posibilidad de la negociación colectiva a partir de una iniciativa del empleador y no por una del sindicato. Yo creo que nada hace más ideales las relaciones laborales, que la igualdad entre las partes, independiente que exista un sindicato o no.

Sin embargo, todavía hoy en día, los sindicatos son necesarios, pero la tendencia natural es que desaparezcan.

4. ¿Cómo definiría usted Buenas Prácticas Laborales? Y ¿Cuales son los elementos más importantes para su desarrollo?

A pesar que este concepto que les voy a dar tiene un alto contenido religioso, la verdad es que las BPL son aquellas en que empleador y trabajador se miran recíprocamente como hermanos, como iguales, y como asociados. El trabajador no coloca el dinero para que le den el trabajo, sino que simplemente él pone su trabajo, y el empresario coloca el capital, el negocio, y el contrato, para caminar de la mano para el logro del fin, que consiste en tener x cantidad de tal producto, listo en tal fecha y entregado al cliente.

5. ¿Cree usted que actualmente se está dando la importancia necesaria a la enseñanza de legislación laboral y de relaciones laborales, tanto en universidades como en empresas?

Es muy deficiente desde la enseñanza media. Educación cívica debería ser una asignatura obligatoria desde la enseñanza básica, puedo enseñarle lo que es la ley laboral cuando tienen 14 años. Un 50% de los que salen de cuarto medio, van a entrar a trabajar y no van a estudiar nunca, entonces lo mínimo que se le debe enseñar es como firmar un contrato de trabajo, cuales son los contenidos que debe tener, cuales no debe tener, cuando se entiende que hay relación laboral, porque además a muchos los contratan con una boleta de honorarios. Entonces una buena parte de las nociones de derecho laboral, debiesen ser incorporadas en una asignatura obligatoria de educación cívica.

Para que hablar de la carrera de ingeniería comercial, quienes tienen en toda la carrera uno o dos ramos de derecho, en circunstancias en que debiesen tener uno todos los semestres, de las distintas materias en que se verán enfrentados en su vida laboral. Hay tres cosas que como ingenieros debiesen manejar y conocer correctamente, derecho comercial, derecho tributario y derecho laboral.

6. *¿Cuál es su experiencia en torno al tema?*

En mi vida laboral, he sido subalterno y jefe, la mayor parte he sido jefe. Cuando estaba en segundo año de la universidad entré a trabajar en un juzgado, y en ese lugar es donde conocí las peores prácticas laborales, gritos del juez a los empleados de los tribunales y menoscabo. Esto ha cambiado mucho, pero lo que era en esa época en 1975, era muy malo, mi primer jefe no respetaba nada. Cuando llevaba una resolución escrita a mano (ya que no habían computadores), se la pasaba al juez para que la firmara, y si él encontraba una falta de ortografía, la arrugaba y la botaba, y me decía “tráigamela cuando esté buena”, y ¿cómo saber qué es lo que estaba mal? Esa fue una experiencia triste.

En lo que más he trabajado es como gerente de recursos humanos en distintas empresas. En esa perspectiva, me tocó trabajar en empresas no tan grandes, en empresas muy grandes, en empresas nacionales y empresas internacionales.

La experiencia más grata fue cuando fui gerente de recursos humanos de un consorcio chileno –canadiense en campamentos mineros, ahí fue como un doctorado en relaciones laborales, ya que el gerente era un tipo que se había preocupado de estudiar la respuesta que era necesaria para cada cosa.

En los últimos años me puse a trabajar como consultor de empresas, y en ese rol conocí varias realidades de empresas, en donde a veces te encuentras abusos de los empleadores y otras en donde te encuentras con abusos terribles de trabajadores.

EMPRESAS

I. Entrevista 3: Departamento de Recursos Humanos Shell S.A., Pilar Ugarte.

PREGUNTAS

1. *Existen cuatro posturas respecto de las razones por las que se deben realizar buenas prácticas laborales:*
 - a. *Es necesario para evitarse sanciones o multas.*
 - b. *Son importantes porque producen un aumento de la rentabilidad de la empresa.*
 - c. *Son importante porque mejoran la calidad de vida de los trabajadores.*
 - d. *Simplemente es una pérdida de tiempo.*

¿Cuál postura es la comparte Ud., y porque?

Comparto la B. Creo que una empresa que posee fines de lucro debe realizar los máximos esfuerzos posibles por aumentar su rentabilidad o al menos mantenerla en el tiempo, dentro de los factores que aportan sin lugar a dudas a este objetivo se encuentra el tener empleados comprometidos con la empresa, por lo cual el poseer BPL es indispensable, ya que estas contribuyen a generar un mayor nivel de motivación entre los trabajadores, lo cual repercute directamente en el logro de los objetivos planteados, dado que el desempeño de los trabajadores se ve incrementado.

2. *Con respecto a la legislación laboral actual, cree usted que: ¿se deben mantener, flexibilizar o hacerse más protectoras del trabajador?*

Creo que las leyes de nuestro país protegen bastante al trabajador, incluso mucho más que en otros países, sin embargo es necesario incorporar elementos que permitan aumentar la flexibilización en el trabajo ya que de este modo se logrará generar un mayor beneficio para los trabajadores. También creo que hay muchas iniciativas que podemos tomar como empresa que no requieren modificaciones legales de modo alcanzar cierto grado de flexibilización.

3. *¿Se puede prescindir de los sindicatos para el desarrollo de buenas prácticas laborales?, ¿el rol del sindicato es indispensable para la existencia de las Buenas Prácticas Laborales?*

No veo que exista un antagonismo, entre el cumplimiento de BPL y la existencia o no de sindicatos, creo que las buenas prácticas no se contraponen con los sindicatos, lo importante es cómo se complementan ambas partes para un mejor funcionamiento. Los sindicatos están conformados por personas que tienen y buscan mejores estándares de de calidad de vida tanto dentro como fuera de la empresa, al igual que las personas que no se encuentran integradas a un sindicato.

4. *¿Cuál es la importancia que usted cree que se le dan a las Relaciones Laborales en la compañía?*

Nuestra empresa considera primordial la existencia y cumplimiento de las relaciones laborales, ya que de esta forma los trabajadores sienten el compromiso que tenemos como empresa hacia ellos, y así generar un ambiente más grato y así obtener trabajadores comprometidos 100% con nuestra empresa.

5. *¿Cuáles son las Prácticas Laborales más importantes que usted cree que existen en la compañía?*

Dentro de las prácticas laborales que realizamos, las que más nos interesan son aquellas destinadas a generar una mejor calidad de vida de nuestros empleados tanto dentro como fuera de la empresa. Entre ellas destacamos: Buenos beneficios, buen nivel de remuneraciones, flexibilidad en el horario de ingreso y salida, bono por desempeño o productividad, bono de vacaciones, club deportivo que subsidia actividades deportivas y culturales para todo el grupo familiar directo.

6. *¿Cree que existe una relación entre la aplicación de las Buenas Prácticas Laborales y la productividad de la empresa?*

Sin lugar a dudas. Como empresa nos interesa que nuestros empleados se comprometan con la labor que realizan, lo cual se obtiene de las BPL, todo esto repercute en el cumplimiento de los objetivos empresariales, con un incremento en la productividad y un aumento de nuestra rentabilidad.

II. Entrevista 4: Gerencia Recursos Humanos Sodexho, Iván Negrete.

INTRODUCCION

“...Voy a cumplir 30 años en el área de RRHH, he vivido como ha evolucionado en la historia un gobierno donde se prohibió la actividad o la organización sindical y el cambio que se produce con el retorno de democracia en nuestro país. Por lo tanto esto te permite tener una visión general...”

“...Hoy en día, los derechos fundamentales están incorporados en la legislación y en las RRLL. Uno se encuentra en una empresa donde no puede discriminar. La inclusión a las minorías raciales, étnicas y sexuales, se ha restituido como un valor importante dentro de la organización, porque se ha reconocido que la personas importa por sus capacidades y no por características de este estilo...” Iván Negrete.

PREGUNTAS

1. ***Existen cuatro posturas respecto de las razones por las que se deben realizar buenas prácticas laborales:***
 - a. ***Es necesario para evitarse sanciones o multas.***
 - b. ***Son importantes porque producen un aumento de la rentabilidad de la empresa.***
 - c. ***Son importante porque mejoran la calidad de vida de los trabajadores.***
 - d. ***Simplemente es una pérdida de tiempo.***

¿Cuál postura es la comparte Ud., y porque?

Son importantes por la mejora en la calidad de vida de los trabajadores ya que las BPL generan seguridad, estabilidad, reconocimiento y condiciones, sin embargo, son las cosas que más rápido se olvidan, ya que nunca se va estar satisfecho, y esto debido a una necesidad de crecer.

2. Con respecto a la legislación laboral actual, cree usted que: ¿se deben mantener, flexibilizar o hacerse más protectoras del trabajador?

Creo que deberíamos ir a una transición. Creo que en términos generales el código del trabajo tiene bastante flexibilidad, pero todavía es poco. Las relaciones modernas de trabajo obligan al derecho a actualizarse rápidamente, se tiene que seguir velando hoy en día a protecciones básicas, como por ejemplo, de no discriminación. Debe existir mayor flexibilidad y la voluntad de las partes tiene que ser soberana también, mientras esa voluntad de las partes no atente contra los trabajadores. Por lo tanto, la legislación se debe adecuar a la modernidad. Aun así la flexibilidad de los trabajadores es un tema muy difícil, por un tema de cultura y un modelo social, ya que los trabajadores se acostumbran a una estructura de jornadas.

Por otro lado, lo único permanente es el cambio. El cambio es fundamental, y estos cambios también tienen que efectuarse en la legislación laboral. Como por ejemplo, lo que ha ocurrido con los juicios laborales y la nueva reforma laboral.

Creo que la diferencia que tiene Sodehxo es que se anticipo a los hechos, el área de relaciones laborales se creó en 1998. En Sodexho, nosotros tuvimos una visión, más que nada por la experiencia de 11 años de definir valores y principios de RRLL. Creemos fehacientemente en la aceptación, o más bien en ser respetuosos de las normas y reconocemos el derecho de los trabajadores a la sindicalización y a libre afiliación, reconocemos a los trabajadores que no toman esa opción a ser tratados en las mismas condiciones. Tenemos declarado que nuestras RRLL están fundadas en la transparencia, en la honestidad, en que los puntos de conflictos son elementos que hay que ponerse de acuerdo, los cuales no nos facunda para ser agresivos.

3. ¿Se puede prescindir de los sindicatos para el desarrollo de buenas prácticas laborales?, ¿el rol del sindicato es indispensable para la existencia de BPL?

Creo que las dos. Cuando las empresas son maduras, y reconocen derechos fundamentales es posible que no necesiten regulación. Hay modelo de empresas americanas que han incorporado los temas de seguridad y beneficios, sin la existencia de sindicatos. Los sindicatos son actores de las RRLL, en donde también está el Estado y la empresa. Cuando surgen es porque algo ha pasado, obedecen a una respuesta porque algo ha fallado. Pero no podemos estar pensando como si fuésemos enemigos, ya que estos se asocian a conflictividad y a huelga. Pero lo que tiene que hacer la empresa es incorporarlos, integrarlos a la organización.

Donde está el problema, es que los dirigentes no están preparados para el tema, ya que a veces no entienden los temas del negocio. Nosotros nos hemos hecho cargo de esto a través de un proyecto muy interesante que partirá en marzo del próximo año, y hemos convenido con la Universidad de mandar unos 30 dirigentes a un diplomado en gestión de administración de sindicatos. Lo anterior, soluciona el problema que se produce frente al desconocimiento. Ahora efectivamente esto se puede ir limando, a través de la honestidad, la transparencia y otorgando confianza, elementos bases para obtener una relación de largo plazo. Si tú engañas a una persona, se fractura la relación, entonces esto mismo ocurre con la relación con los trabajadores, ya que en la confianza radica el éxito en las RRLL.

El enfoque moderno tiene que ver con erradicar conceptos tales como que los sindicatos son un enemigo al interior de la organización. La visión correcta es que los sindicatos existen, nadie puede ir en contra de ellos, ya que se encuentran dentro de su derecho constitucional y la empresa debe entender esto, encontrando una forma de trabajo en conjunto.

4. ¿Cuál es la importancia que usted cree que se le dan a las RRLL en la compañía?

Existe una gerencia que se encarga exclusivamente al área de RRLL. Tenemos pronósticos, estadísticas de sindicalización, de juicios, de multas laborales. De esta manera, es más fácil revisar en que cosas se está actuando mal. Cuando eres capaz de anticiparse a los hechos, quitas el piso de la conflictividad y esa es la estrategia más importante del área de RRLL.

Por lo tanto creo que se da la importancia que se merece.

5. ¿Cuáles son las prácticas laborales más importantes que usted cree que existen en la compañía?

Prácticas como reunirnos permanentemente con los trabajadores, políticas de puertas abiertas, cuando ellos quieran vienen y conversamos. Tenemos valores que no están escritos en ninguna parte, como “que la palabra vale”, tanto para ellos como para nosotros. Por lo tanto existe el compromiso.

Cosas básicas que hemos definido, son que los problemas se resuelven en el punto de origen, ya que cuando se traspasa a otros, el problema cuesta más caro. Ahora si ninguno de nosotros lo resuelve, el tema sale fuera y estamos en un juicio, y ahí sí que cuesta más caro.

Entonces el desafío nuestro es hacer de esta empresa un lugar en donde se van a respetar los valores, las personas, los derechos y hacer un trabajo seguro de tal manera que el trabajo sea agradable

6. *¿Cree que existe una relación entre la aplicación de BPL y la productividad de la empresa?*

Es un elemento, pero no lo es todo. Las empresas son un poco más complejas, pero sí tienen que obedecer a un modelo. Creo que las BPL, son un elemento para mantener la competitividad.

En nuestro caso las BPL efectivamente nos han traído mucho éxito y esto se puede visualizar por medio de la cantidad de huelgas que hemos tenido, las cuales han sido cero desde hace 13 años.

TRABAJADORES

I. Entrevista 6: Federación de Sindicatos Sodexho Chile, Artemio Fuentes, Pdte.

INTRODUCCION

“... Debemos tomar en cuenta que el sistema a privado a las persona para que conozcan sus derechos y deberes, antes existía en la educación básica y media la clase de educación cívica, resulta que los mismos empresarios se dedicaron a sacar ese tipo de educación para que las masas no se levantaran...”

“...El sindicato, a parte de luchar por los derechos de los trabajadores, busca lograr que los trabajadores sean respetados como personas, porque hay muchas empresas aquí en Chile que se olvidan que trabajan con personas, solo los tratan como números...” Artemio Fuentes.

PREGUNTAS

1. ***Existen cuatro posturas respecto de las razones por las que se deben realizar buenas prácticas laborales:***
 - a. ***Es necesario para evitarse sanciones o multas.***
 - b. ***Son importantes porque producen un aumento de la rentabilidad de la empresa.***
 - c. ***Son importante porque mejoran la calidad de vida de los trabajadores.***
 - d. ***Simplemente es una pérdida de tiempo.***

¿Cuál postura es la comparte Ud., y porque?

Compartimos la C, nosotros como sindicato integrado estamos preocupado de que el trabajador tenga una mejor calidad de vida, es por eso que estamos realizando un acercamiento con la organización, en el sentido que ellos sean consecuentes con el capital humano de la empresa, ya que este es el que aporta la riqueza, sin este capital no son nada. Lo que queremos es que el trabajador sea bien tratado, se le pague lo que se le deba pagar, se respeten los contratos colectivos y las leyes laborales.

Tenemos un derecho que nos entrega la constitución, la igualdad y el derecho al trabajo compensado en su justa medida, en esa misma dirección apunta el trabajo de la federación, y nosotros estamos haciendo diferentes acuerdos con empresas para que el trabajador se sienta contento, no debemos olvidar que la mayoría del tiempo el trabajador lo pasa su lugar de trabajo, por lo cual debemos hacer del espacio de su trabajo un lugar cálido, que se logra realizando un buen trato de la jefatura hacia el trabajador.

2. ***Con respecto a la legislación laboral actual, cree usted que: ¿Se deben mantener, flexibilizar o hacerse más protectoras del trabajador?***

Desde nuestro punto de vista como sindicato le falta demasiado a las leyes laborales, primero que todo, las leyes no la deben realizar empresarios los cuales al fin y al cabo defienden sus intereses.

3. *¿Se puede prescindir de los sindicatos para el desarrollo de buenas prácticas laborales?, ¿el rol del sindicato es indispensable para la existencia de BPL?*

Si no existieran los sindicatos todo esto sería tierra de nadie, el es un mediador entre los beneficios que dice la ley y como beneficiar al trabajador. Nosotros debemos estudiar la ley para poder defendernos, de hecho nosotros como Organización, vamos a capacitarnos en un post grado a la Universidad, ya que si nosotros no nos educamos no podemos defender a nuestra sociedad adecuadamente. La existencia del sindicato es fundamental para que existan las BPL en una empresa.

4. *¿Cómo considera Ud. El trato que tiene la empresa hacia sus trabajadores y sus organizaciones?*

Entre el 90%- 95% del trato es bueno, pero existe un porcentaje que no quiere entender, el que trata de vapulear a las mujeres y menoscabar a los trabajadores; ahí aparecemos nosotros, para decir no, "la ley dice esto..."y también para explicar que el capital humano es el que hace rico a la empresa. El problema principal surge de los mandos medios.

5. *¿Cuáles son a su juicio las BPL que debiesen implementarse en la empresa, que hasta el momento no se han implementado?*

Nosotros somos una empresa prestadora de servicios, tenemos un mandante que contrata nuestros servicios, somos tercerizador, en algunos contratos por ejemplo hay un baño para los 2 géneros, si nosotros aplicamos la ley y denunciemos al mandante significa que el contrato se termina y queda gente cesante, tenemos que ser cuidadosos como llegamos y mediamos para que estos temas sean solucionados. A veces la empresa tiene que llegar a conversaciones donde tengan que aportar el 50% Sodexho y el otro 50% la empresa mandante, para hacerle un ambiente grato al trabajador.

Además, a las jefaturas medias se le deben enseñar la ley laboral, ya que a veces la pasan a llevar, ya que no la conocen.

II. Entrevista 5: Sindicato Minera Mantos de Oro, Alexis Olgún, Secretario.

PREGUNTAS

1. Existen cuatro posturas respecto de las razones por las que se deben realizar buenas prácticas laborales:

- a. Es necesario para evitarse sanciones o multas.**
- b. Son importantes porque producen un aumento de la rentabilidad de la empresa.**
- c. Son importante porque mejoran la calidad de vida de los trabajadores.**
- d. Simplemente es una pérdida de tiempo.**

¿Cuál postura es la comparte Ud., y porque?

Las buenas prácticas laborales son muy importantes, por que mejoran la calidad de vida de los trabajadores y de esta manera aumenta el nivel de compromiso por parte de los empleados, así se hace más sustentables el negocio además de la mayor preocupación por la seguridad y las condiciones laborales.

De esta manera se puede realizar el trabajo de forma más eficiente y eficaz, reduciendo costos y disminuyendo las perdidas, realizando el trabajo de una sola vez, evitando los dobles esfuerzos.

2. ¿Con respecto a la legislación laboral actual, cree usted que: ¿se deben mantener, flexibilizar o hacerse más protectoras del trabajador?

Se deben mejorar lo que actualmente tenemos con respecto a la legislación laboral.

Contamos con una legislación la que resulta ambigua, por lo que muchas veces depende de la interpretación que le de la dirección o inspección laboral con respecto al tema que se esté tratando.

La ley se debería hacerse más protectora de los trabajadores, ya que actualmente muchas veces el único medio para hacer validas las peticiones es a través de huelgas. Si la empresa cumple con el artículo 381 del código del trabajo, donde se señala que se puede reemplazar a sus trabajadores a partir del primer día de huelga, frustraría la medida de presión tomada por los trabajadores, no obteniendo lo que la gente exige y la empresa seguiría operando de igual manera. Esta situación trae costos para la empresa y pérdidas para los trabajadores.

3. *¿Se puede prescindir de los sindicatos para el desarrollo de buenas prácticas laborales?, ¿el rol del sindicato es indispensable para la existencia de BPL?*

Los sindicatos son importantes para el cumplimiento de las BPL ya que nuestro país tiene luz verde a toda las empresas, tanto locales como transnacionales para producir en nuestro país y las exigencias son mínimas.

Nos estamos llenando de trabajadores con enfermedades profesionales y las empresas no se responsabilizan de dicha situación como debería ser, pasándolas en ocasiones como patologías comunes. Son los sindicatos los que se están encargando de regular esas situaciones y de esta manera las empresas saben que los trabajadores no están solos.

4. *¿Cómo considera Ud. El trato que tiene la empresa hacia sus trabajadores y sus organizaciones?*

Si las empresas no contaran con la presencia de las organizaciones sindicales y no existieran organizaciones como la confederación minera de Chile o la federación del norte y otras, estas actuarían según su parecer sin tomar en consideración a los trabajadores. Nuestra ley actualmente es muy débil en temas relacionados con la defensa de los trabajadores, si bien hoy tenemos juzgados laborales, faltan jueces especialistas ya que desde que están funcionando sus fallos, estos no han sido arbitrarios, dando el favor a los empresarios.

Cabe mencionar como ejemplo el caso de los compañeros de la empresa Pizarreño, quienes perdieron el juicio con respecto al IPC negativo informado por el INE. Esto puede ser utilizado como argumento para la baja de sueldo de los trabajadores, cada vez que el IPC sea negativo, con este fallo las empresas copian esta conducta, situación que va en desmedro de los trabajadores y peor aún avalado por la ley, por eso es la importancia que excitan los sindicatos y demás organizaciones.

5. ¿Cuáles son a su juicio las BPL que debiesen implementarse en la empresa, que hasta el momento no se han implementado?

Lo que falta es mayor comunicación e información hacia el rol que cumple cada empleado con respecto al negocio. Ya que gerentes, supervisores y empleados somos trabajadores con distintos cargos y responsabilidades, sin embargo, todos trabajamos para ser sustentable el negocio, y llevar el sustento a nuestros hogares.

CONCLUSIONES

El concepto de Trabajo Decente puede ser utilizado como un ejemplo de la conducta adecuada a seguir, donde se enmarcan comportamientos enfocados hacia un trabajo productivo y seguro, tomando en cuenta el respeto por los derechos personales apoyados en ingresos adecuados y una debida protección social, incluyendo al dialogo permanente a la libertad sindical y a la negociación colectiva dentro de las prácticas comunes al interior de una empresa. A partir de lo anterior, se puede utilizar las BPL como un indicador de trabajo decente.

Más que identificar una definición concreta de lo que significa las BPL, asumimos algunas conductas que implican su realización y los beneficios que con lleva su implementación, para los trabajadores y empleadores.

La iniciativa de implementar las BPL por sobre el marco legal, es absolutamente voluntaria por parte de las empresas que lo ejecuten, quedando en profundo manifiesto el nivel ético y cultural que respalda a cada organización en la manera de ejercer sus actividades. Quienes desean obtener algún beneficio a través de la administración de las relaciones laborales, actúan por sobre la normativa legal, esperando mejorar la productividad de sus trabajadores a través del otorgamiento de un ambiente de trabajo seguro, tranquilo, y sin irregularidades legales.

Claramente las BPL aportan a la construcción de un ambiente deseado por todas las partes integrantes de la organización. La empresa está formada por personas, las cuales representan el capital fundamental y el componente principal de una organización, por lo que debemos cuidarlas, protegerlas y entregarles todo el apoyo necesario, fomentando su crecimiento y otorgándole valoración.

Las personas cuando están satisfechas, trabajan bien, pero cuando están contentas, lo hacen aun mejor, marcando notorias diferencias, por lo que para la empresa representa una ventaja competitiva el contar con empleados que estén dispuestos a realizar los esfuerzos que sean necesarios para la consecución de las metas, las cuales son compartidas y deseadas por ellos también.

Prácticas como la de una comunicación fluida y adecuada, motivación permanente, capacitación oportuna, honestidad en el actuar, empatía entre las personas, respeto a los trabajadores y a su libertad sindical, y dialogo laboral permanente, nos dan indicio del comportamiento existente al interior de una organización y del ambiente en el cual se desarrollan sus trabajadores, dejando de manifiesto la calidad de seres humanos y el nivel de profesionalismo que alcanzan algunas empresas.

Todos estos aspectos aportan y dan cimientos sólidos frente a la construcción de tipo de relación con los trabajadores. Consideramos que la base de todo crecimiento empresarial, es el trabajo en conjunto de trabajadores y empleadores hacia objetivos compartidos, por lo cual dicho trabajo se debe desarrollar en el mejor ambiente posible, lo que otorga las herramientas necesarias para el desarrollo de labores.

Cabe señalar que es difícil medir con exactitud y sin margen de error las implicancias que tienen la aplicación de estas prácticas en la rentabilidad de una empresa, por la incapacidad de poder aislar los resultados de factores externos, tales como las condiciones económicas por las que atraviesa el país, o situaciones personales que afectan el desempeño de los trabajadores. Sin embargo, la experiencia avala nuestra postura quedando de manifiesto que las BPL son un patrón de conducta ejemplificador, que aporta al mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores y empleadores, apoyando la consecución de aumentos en la rentabilidad de la empresa, como resultado de trabajadores más contentos y comprometidos con su labor.

De la experiencia extranjera, podemos señalar que el dialogo permanente se ha vuelto una práctica frecuente en Europa, con el objetivo de lograr una colaboración persistente, lo que resguarda la competitividad empresarial y las BPL existente dentro de empresas desarrolladas.

Con respecto a Chile, señalamos que existe un CBPL para la No Discriminación en el Sector Público, el cual busca evitar y erradicar todo tipo de discriminación laboral, enfocándose en establecer una armonía entre la vida familiar y laboral del trabajador. Dicho código, puede utilizarse como un precedente para mejorar las condiciones laborales de los empleados, extrapolándolo al sector privado e incentivando a las empresas a adoptar medidas como las que se establecen en éste.

Con respecto a las organizaciones sindicales, consideramos que la importancia de un sindicato, viene dado por el tamaño de la empresa, de la cual forma parte, llegando a ser éstos de gran aporte para la empresa, actuando como un interlocutor, transmitiendo información valiosa tanto para los trabajadores como para los empleados, para lo cual es preciso su complementación con la empresa. Sin embargo, existen otras formas de organización que igualmente son válidas y que aportan al bienestar común de los trabajadores, como lo son grupos de trabajadores, los cuales pueden llegar a negociar directamente con la empresa, con mayor flexibilización.

Los empleadores por medio de un sindicato bien constituido y orientado pueden lograr la comunicación efectiva de sus necesidades, y los trabajadores por medio de éste, pueden lograr informar y conocer las inquietudes del personal, con lo que a través de un diálogo permanente y de una comunicación efectiva, se puede lograr potenciar ambas partes. Para todo lo anterior, es necesario considerar a los sindicatos como un instrumento de apoyo hacia el logro de los objetivos y no como una organización de oposición y confrontación, muy común en nuestra cultura, por lo cual se requiere de un trabajo conjunto y bilateral.

Consideramos que aún falta mucho camino por recorrer, en nuestro país, para llegar al nivel deseado y adecuado de la implementación de BPL al interior de las empresas, por lo que es tarea de todos contribuir para la consecución de éstas.

Tenemos plena convicción de que la educación juega un rol fundamental en estas materias y consideramos vital su adecuada implementación desde la enseñanza media, es decir, incluir temas laborales y educación cívica desde un comienzo de la formación de un trabajador y de un empleador.

Cabe señalar que las BPL traen consigo solo consecuencias positivas, tanto para quien las implementa como para a quien las realiza, es decir no van en una sola dirección, siendo responsabilidad de todos y cada una de las partes integrantes de una empresa su efectiva realización.

Finalmente, creemos que será importante, en trabajos futuros, centrar la investigación en la administración pública y además en las pequeñas empresas, temas que no tomamos en consideración en nuestro análisis, y que a través de las entrevistas nos dimos cuenta que podría existir una marcada diferencia cuando hablamos en estos términos. Por otro lado, también es necesario poder cuantificar los beneficios que entregan las BPL aquí en Chile, lo cual se podría realizar por medio de modelos econométricos.

BIBLIOGRAFÍA

- Sitio web, Organización Internacional del Trabajo www.oitchile.cl
- Paper, “Rentabilidad de las buenas prácticas laborales” Huberto Berg.
- Código del Trabajo.
- Paper, “Relaciones Humanas dentro del trabajo” Daniel Serey A.
- Sitio web, Fundación Carlos Vial Espantoso www.fundacioncarlosvial.cl
- Paper, “¿Una restructuración empresarial con sensibilidad social? Evolución en Alemania, Francia e Italia” Guido BONI.
- Paper, “En Busca de Buenas Prácticas Laborales” Carolina Villanueva.
- Paper, “La Negociación Colectiva. Normas de la OIT y principio de los órganos de control” Bernard Gernigon, Alberto Odero y Horacio Guido.
- Paper, “Guía Didáctica para la Negociación Colectiva: Una Herramienta Sindical” Juan Manuel Sepulveda Malbrán y María Luz Vega Ruiz.
- Libro “Derecho de las Relaciones Laborales” Francisco Walker Errázuriz.
- Paper, “Buenas Prácticas de Relaciones Laborales en las Américas” Marleen Rueda-Catry y María Luz Vega.
- Sitio web, Servicio Civil www.serviciocivil.cl
- Sitio web, Servicio Nacional de la Mujer www.sernam.cl
- Sitio web, Buenas Prácticas Laborales SERNAM www.igual.cl
- Paper, “Best Employers in Asia, Share – Price Performance: People and Profit” by Bruce Gilley/HONG KONG.
- Libro “Una teoría sobre la motivación humana” Abraham Maslow.

ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario

Preguntas Transversales:

1. Existen cuatro posturas respecto de las razones por las que se deben realizar buenas prácticas laborales:
 - e. Es necesario para evitarse sanciones o multas.
 - f. Son importantes porque producen un aumento de la rentabilidad de la empresa.
 - g. Son importante porque mejoran la calidad de vida de los trabajadores.
 - h. Simplemente es una pérdida de tiempo.¿Cuál postura es la comparte Ud., y porque?

2. Con respecto a la legislación laboral actual, cree usted que: ¿se deben mantener, flexibilizar o hacerse más protectoras del trabajador?

3. ¿Se puede prescindir de los sindicatos para el desarrollo de buenas prácticas laborales?, ¿el rol del sindicato es indispensable para la existencia de BPL?

Preguntas para el empleador

1. ¿Cuál es la importancia que usted cree que se le dan a las RRL en la compañía?
2. ¿Cuáles son las prácticas laborales más importantes que usted cree que existen en la compañía?
3. ¿Cree que existe una relación entre la aplicación de BPL y la productividad de la empresa?

Preguntas para trabajadores o sindicatos

1. ¿Cómo considera Ud. El trato que tiene la empresa hacia sus trabajadores y sus organizaciones?
2. ¿Cuáles son a su juicio las BPL que debiesen implementarse en la empresa, que hasta el momento no se han implementado?

Preguntas para Académicos

1. ¿Cómo definiría usted Buenas Prácticas Laborales? Y ¿Cuales son los elementos más importantes para su desarrollo?
2. ¿Cree usted que actualmente se está dando la importancia necesaria a la enseñanza de legislación laboral y de relaciones laborales, tanto en universidades como en empresas?
3. ¿Cuál es su experiencia en torno al tema?